كتاب الأهرام الاقتصادى
197

المدن الجديدة وادارة التنمية العمرانية في مصر

داليا حسين الدرديرى

العدد 197 . أول مايو 2004 الثمن ٣ جنيهات

يصدر شهريا عن مؤسسة الأهرام

الاشتراكات السنوية:
جمهورية مصر العربية ٣٦ جنيها
الدول العربية ٢٥ $ أمريكى
دول اوروبا وأفريقيا ٤٠ $ أمريكى
باقى دول العالم ٦٠ $ أمريكى

ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مؤسسة الأهرام
العنوان: مؤسسة الأهرام - القاهرة - شارع الجلاء
تليفون: ٢٢٠١١١٤-٥٧٨٦١٠٠
٥٧٨ ... الرقم البريدى: ١١٥١١
...ونى: ik@ahram.org.eg

إهـــــداء ٢٠٠٨
المهندس/ محمد عبد الحليم محمد عبد الله
جمهورية مصر العربية

المدن الجديدة

وإدارة التنمية العمرانية فى مصر

داليا حسين الدرديرى

العدد 197 - أول مايو 2004

مقدمة

المدن الجديدة وادارتها

كتاب جديد وقضية جديدة ومهمة

قضية مهمة لانها تتعلق بجوانب اقتصادية واجتماعية تلقى بظلالها على المجتمع كله خاصة فى الوقت الراهن الذى نحاول فيه الخروج من الوادى الضيق إلى آفاق جديدة.

المدن الجديدة ليست مجرد منشآت ومبان تضاف على بقعة من الأرض ولكنها سياسة متكاملة للتنمية العمرانية ومفهوم جديد بدأنا في تطبيقه.

ولأنها سياسة ومنظومة متكاملة فإن القضية الأهم فيها هي الإدارة وليس مجرد البناء .

وهذا مايدور حوله هذا الكتاب العلمى القيم .

فمن المتغيرات العالمية وتأثيراتها على التنمية العمرانية وتأثيراتها على المجتمع المصرى ومن مفهوم المدن الجديدة بصفة عامة إلى تفاصيل مامرت به التجربة المصرية في هذا الصدد إلى الادارة العامة لها والعوامل المؤثرة فيها.

رحلة شيقة نرجو ان يستمتع بها القارىء .

والله الموفق

رئيس التحرير

المدن الجديدة في مصر

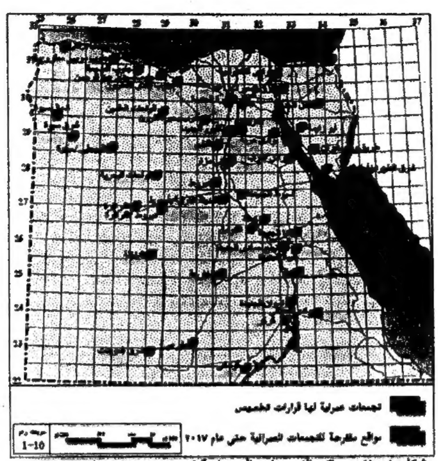
يشهد العالم منذ بداية السبعينات تحولات اقتصادية وسياسية وفكرية هامة، حيث أصبح أكثر تداخلا في علاقاته الاقتصادية، ولم يعد من الممكن لدولة ما أن تنعزل عما يجرى فيه. فبرزت اتجاهات عالمية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية، وخاصة أن العالم الجديد أصبح أكثر اندماجا وارتباطا. فأصبح الإطار الذى تتم فيه عمليات التنمية العمرانية أكثر ديناميكية من ذى قبل، كما أن الموارد وفرص التنمية لا يقتصر وجودها على ما بداخل الحدود السياسية للدولة فقط، بل أصبح يتعداها إلى ما هو موجود فى الدول الأخرى.

وقد تأثرت مصر بالتغيرات الجديدة على الساحة العالمية، ونظرا لأن سياسة إنشاء المدن الجديدة فى مصر تستهدف فى المقام الأول جذب الأنشطة الاقتصادية المتمركزة فى المراكز الحضرية الكبرى، وتوفير المزيد من فرص العمل، وتشجيع عملية التنمية العمرانية فى الأقاليم ذات الموارد، فإن هذه السياسة تعتبر اتجاها هاما لتنظيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية. فبدأت الحكومة المصرية برنامجا طموحا لإنشاء عدد من المدن الجديدة منذ منتصف السبعينات، ولم يحدد قانون المجتمعات العمرانية الجديدة لعام ١٩٧٩ أى إجراءات معينة لاختيار إقامة مدينة جديدة مما يقلل من إمكانية معرفة كيفية اختيار المدن الجديدة، وأصبحت إقامة هذه المدن الجديدة تتم عن طريق قرار سيادى.

وقد اتبعت وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية الجديدة طوال العقود الماضية الأسلوب المركزى فى التخطيط وإعداد المخططات العامة للمدن الجديدة التى ترسم صورة العمران لها بعد عشرون عاما من تاريخ إعدادها. وكان المنتج عبارة عن مخطط عام يحدد توزيع استعمالات الأراضى وعدد السكان وبرامج الإسكان والخدمات والاستعمالات الصناعية فى مراحل نمو المدينة المختلفة، وكانت كل مدينة تخطط لاستيعاب عدد سكان محدد سلفا. وقد ظهر جليا فى دراسات التقويم المتعددة للمدن الجديدة والتى قامت بها جهات بحثية مختلفة عدم تحقيق المدن الجديدة لنسب التعمير المستهدفة، الأمر الذى يستوجب البحث فى الأسباب الكامنة وراء عدم تحقيق هذه المدن للمستهدف منها. إضافة إلى عدم قدرة المخططات العامة التى سبق إعدادها على مواكبة تسارع الأحداث والمتغيرات خاصة فى العقد الأخير من القرن العشرين. مما يدل على عدم ملاءمة منهج التخطيط الشامل فى إعداد المخططات العامة للمدن الجديدة للإطار الجديد بالدولة، فقد أضفت التحولات العالمية المتلاحقة سمة الديناميكية لإطار إعداد السياسات والمخططات العمرانية.

وقد بدأت الحكومة المصرية فى إنشاء مدينة العاشر من رمضان فى أوائل عام ١٩٧٨ وتلتها مدن السادس من أكتوبر والسادات عام ١٩٧٩ دون وضع مخطط قومى شامل. وتلا ذلك إنشاء عدد من المدن الجديدة وصل فى عام ١٩٩٥ إلى ١٧ مدينة جديدة. فلجأت هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة إلى وضع خريطة جديدة لمصر عام ١٩٩٨ تستهدف إقامة ٤٤ مدينة وتجمعا جديدا حتى عام ٢٠١٧، تم تحديدها على مناطق مساحتها ٢,٥ مليون فدان تحتل الكتلة العمرانية للمدن الجديدة منها حوالى ١٩٠ ألف فدان. مع ربط هذه المدن بالعواصم والمدن الأخرى القائمة بشبكات النقل السريع، شكل (م-١) يبين مواقع التجمعات العمرانية حتى عام ٢٠١٧

وعلى الرغم من مرور أكثر من عشرين عاما على بداية الشروع فى إنشاء المدن الجديدة فإن أغلب هذه المدن لم تحقق الأهداف العمرانية المرجوة منها من جذب واستقطاب الزيادة السكانية فى المدن القائمة وخلق أقطاب نمو ومراكز جذب اقتصادية فى المناطق الصحراوية للحد من البناء على الأراضى الزراعية والمحافظة على الرقعة المزروعة. حيث واجهت مشاكل عديدة منذ نشأتها سواء فى الإدارة أو تنفيذ الخطط الموضوعة أو التمويل الذى يعتمد على الحكومة المركزية كمصدر أساسى للتمويل.



شكل (م-١): مواقع التجمعات العمرانية في مصر حتى عام ٢٠١٧.
المصدر: الهيئة العامة للتخطيط العمراني، التقرير العام، خريطة التنمية والتعمير لجمهورية مصر العربية حتى عام ٢٠١٧ ، يونية ١٩٩٨، ص ١١٥.

أولا: مشكلة المدن الجديدة

تم التركيز في البحث على ثلاث مدن جديدة من مدن الجيل الأول في مصر وهي؛ العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر، لأنها تمثل مدن المرحلة المبكرة من إنشاء المدن الجديدة في مصر، كما أنها شهدت حجما من التطور والنمو يمكن من خلاله تتبع مراحل نموها. ورغم أن المدة الزمنية المقررة للمدن الجديدة الثلاث قد انتهت إلا أن مدينتي العاشر من رمضان والسادات لم تصبحا مدنا مستقلة كما كان مقررا لها رغم وجود قاعدة اقتصادية قوية بكل منهما. ويوضح جدول (م-١) نسبة عدد السكان طبقا لتعداد عام ١٩٩٦إلى عدد السكان المستهدف عند بدء إنشاء المدن الجديدة الثلاث للجيل الأول في المرحلة الأولى، وقد بلغت نسبة عدد السكان للمدن الثلاث ٧,٥% من عدد السكان المستهدف عند وضع المخطط العام، وقد وجد أن نسبة عدد السكان المستوطنين بمدينة العاشر من رمضان يمثل ٩,٦% من عدد السكان المستهدف عند وضع المخطط العام. بينما تصل هذه النسبة إلى ٣,٧ %، و ١٠,١ % في كل من مدينتي السادات والسادس من أكتوبر على التوالي، وهي نسب ضئيلة جدا مقارنة بالمستهدف عند تخطيط المدن الجديدة الثلاث منذ أكثر من عشرين عاما، مما يؤكد فشل المدن الجديدة في تحقيق أحد أهم أهدافها العمرانية وهو جذب السكان من المدن القائمة المحيطة بها والمكتظة بالسكان. كما تم تعديل عدد السكان المستهدف في المخطط العام لمدينة السادس من أكتوبر عام ١٩٧٩ وهو ٣٥٠ ألف نسمة إلى ١,٥ مليون نسمة في التخطيط العمراني الجديد لعام ٢٠١٧ أي زيادة المستهدف بنسبة ٤٢٨,٦%، وهذا يمثل ضغط على القاهرة الكبرى نتيجة لتلاحمها مع المدينة الجديدة.

جدول (م-١): مقارنة بين عدد السكان الحالي والمستهدف عند وضع المخطط العام لمدن الجيل الأول الثلاث في مصر في المرحلة الأولى. (بالألف نسمة)

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	نسبة المحقق %
العاشر من [illegible]	١٩٧٨	٥٠٠	٤٧,٨٢٣	٩,٦
السادات	١٩٧٩	٥٠٠	١٨,٦١٩	٣,٧
السادس من أكتوبر	١٩٧٩	٣٥٠	٣٥,٣٥٤	١٠,١
الإجمالي الكلي	—	١,٣٥٠	١٠١,٨٠٦	٧,٥

المصدر: * هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، تقارير مدينة العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر.
**الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء - التعداد العام للسكان والإسكان والمنشآت ١٩٩٦- النتائج النهائية لتعداد السكان (محافظة الشرقية، المنوفية، الجيزة) ١٩٩٨.

وقد تأثرت المدن الجديدة في الفترة الأخيرة بالتغيرات الاقتصادية المستجدة على المجتمع المصري فقد تم البدء في تطبيق سياسة الخصخصة والاعتماد على مشاركة القطاع الخاص في تنمية وتعمير المدن الجديدة بدرجات متزايدة. وتركيز الدولة على تشجيع المستثمرين ورجال الأعمال على الاستثمار في القطاعات المختلفة بالمدن الجديدة سواء في قطاع الإسكان أو الخدمات أو الصناعة. وقد كان الاهتمام بمجال الاستثمار الصناعي فقد نجحت المدن الجديدة في اجتذاب الصناعة لها فزادت الكتلة الصناعية في المدن الجديدة الثلاث عما هو مخطط لها عند تخطيط المدن الجديدة بعد شغل المناطق الصناعية في المخطط العام لها زيادة كبيرة بنسبة ٣٦٠% عما كان مستهدفا عند التخطيط. فزادت الرقعة الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بنسبة ٢١٢,٨% مما كان مستهدفا عند وضع المخطط العام الأول، وزادت بمدينة السادات بنسبة ١٨٢,٣%، وبمدينة السادس من أكتوبر بنسبة ١٥٤,٧% . مما يدل على نجاح المدن الجديدة في استقطاب المستثمرين ورجال الأعمال للاستثمار في مجال الصناعة. جدول (م-٢) يبين مقارنة بين المستهدف سابقا من الرقعة الصناعية في المخطط العام الأول للمدن الجديدة الثلاث وما تم الوصول إليه وتخطيطه حديثا في خريطة التنمية والتعمير لمصر حتى عام ٢٠١٧ في مدن الجيل الأول الثلاث في مصر.

وعلى ذلك فإنه بعد مرور حوالي ربع قرن على تجربة المدن الجديدة في مصر فإن الوضع الحالي لهذه المدن يمكن تلخيصه في الآتي:

١. نجاح استقطاب الصناعة وفشل في جذب السكان .
٢. زيادة عدد السكان المستهدف (السادس من أكتوبر) مما يمثل أعباء إضافية وتهديدا للمدن القائمة
٣. تحول عدد من المدن المستقلة (العاشر من رمضان) إلى تابعة.
٤. لم تبدأ الخطوات الجادة في تنمية المدن الجديدة رغما عن مرور سنوات طويلة على الانتهاء من الأعمال التخطيطية لها مما يتطلب إعادة النظر في إدارة وأسلوب تنفيذ هذه المخططات.

جدول (م-٢): مقارنة بين المستهدف سابقا من الرقعة الصناعية عند وضع المخطط العام وما تم الوصول إليه وتخطيطه حديثا حتى عام ٢٠١٧ في مدن الجيل الأول الثلاث في مصر. (كم^2)

المدينة الجديدة	سنة الإنشاء	[illegible]	المخطط الجديد حتى ٢٠١٧	نسبة التغير %
العاشر من رمضان	١٩٨٠	١١	٢٣,٤١	٢١٢,٨
السادات	١٩٨١	١٠,١٣	١٨,٤٦	١٨٢,٣
السادس من أكتوبر	١٩٨١	١١,٨٨	١٨,٣٨	١٥٤,٧
الإجمالي الكلي	—	٣٣,٠١	٦٠,٢٥	١٨٢,٥

المصدر: وزارة الإسكان والمرافق وهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، استخدامات الأراضي حتى ١٩٩٧.٩.٣٠

ومما سبق يتضح أن جزءا كبيرا من عدم تحقيق المدن الجديدة في مصر لأهدافها يرجع إلى أسلوب إدارة التنمية العمرانية بأجهزة المدن الجديدة مما يحول دون تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات المتاحة حتى ولو كانت محدودة، وافتقاد التنسيق بين الأعمال المطلوب تنفيذها في الخطة في ضوء الموارد اللازمة لأعمال التشييد. بالإضافة إلى أن أجهزة إدارات المدن الجديدة تعمل في إطار إدارة مركزية وبدون سلطة اتخاذ القرارات فضلا عن غياب القواعد المنظمة لإدارة التنمية العمرانية ونقص القوى العاملة الماهرة وضعف المستوى التكنولوجي. كما أنها غير قادرة على مواكبة هذه التغيرات العالمية الحديثة في المستقبل نتيجة لمعاناتها من عدة مشاكل. لذلك فإنه من المناسب أن تطرح الأفكار التي تتناول التطوير وكيفية إدارة التنمية العمرانية في المدن الجديدة بما يمكن من تحقيق أفضل تنمية بشكل يتزامن مع التغييرات الأساسية الأخرى المطروحة على الساحة المصرية في الوقت الحاضر. مثل الاعتماد على مشاركة القطاع الخاص في التنمية بدرجات متزايدة، وازدياد معدل الاعتماد على آليات السوق الحر، والتمكين والمشاركة في الإدارة، خاصة بعد ثبوت عدم توافق التخطيط مع التغيرات الكثيرة المستجدة التي تواجهه أثناء التنفيذ.

ثانيا: الدراسات السابقة

يعتبر موضوع إدارة التنمية بالمدن الجديدة في مصر من المجالات التي شدت انتباه الإداريين والمخططين في الآونة الأخيرة على حد سواء رغم اختلاف منظور رؤية التنمية لكل منهما. وقد انقسمت الدراسات التي اهتمت بالإدارة في المدن الجديدة إلى قسمين : أولا: دراسات ذات خلفية إدارية وقد قام بهذه الدراسات المتخصصون في الإدارة العامة من الباحثين والأكاديميين. ثانيا: دراسات ذات خلفية عمرانية وهي تتضمن دراسات هيئة التخطيط العمراني وهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة ودراسات الباحثين والأكاديميين المخططين في الجامعات المصرية ومراكز بحوث البناء والمجالس القومية المتخصصة، ومركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار .

(١) الدراسات ذات الخلفية الإدارية:

- اهتمت المجالس القومية المتخصصة، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، رئاسة الجمهورية بإدارة المدن الجديدة مع بداية الإصلاح الاقتصادي في مصر فقامت بمناقشة وشرح الأوضاع الإدارية للمدن الجديدة في كل من الدورتين الرابعة عشر ١٩٩٤ والسابعة عشر ١٩٩٧ وإعطاء توصيات بضرورة تغيير نظام الجهاز الإداري الحالي للمدن الجديدة وضرورة مشاركة المواطنين في إدارة مدنهم.

- تعددت الرسائل الأكاديمية بالجامعات التي ركزت على الجوانب الإدارية للمدن الجديدة في مصر بما لا يتعدى أصابع اليد الواحدة، إلا أن أهم هذه الابحاث رسالة دكتوراه غير منشورة د/ أحمد محمد العزازي " تقويم تجربة المدن الجديدة في مصر بالتركيز على الجوانب الإدارية - كلية التجارة - جامعة الزقازيق - ١٩٩٣ . وقد اهتمت الرسالة بالخلفية الإدارية لإنشاء وإدارة المدن الجديدة وتقويم الجهاز الإداري الحالي للمدن الجديدة في مصر.

- أهتم مركز دراسات الإدارة العامة بكلية السياسة والاقتصاد، جامعة القاهرة، بإقامة المؤتمرات التي تناقش نظم إدارة المدن الجديدة في مصر. وكان أهمها مؤتمر "الإدارة الاقتصادية الحديثة للمدن الصناعية الجديدة بهدف مواكبة التطورات في السوق العالمية - الفيوم - ٢٨/٢٩ ابريل ٢٠٠٠". حيث ناقش المؤتمر موضوعات، أهمها بما يتلاءم مع موضوع البحث هو: تنمية الموارد والخدمات بالمدن الجديدة في ضوء التطور الاقتصادي والصناعي لهذه المدن ودورها في التنمية الاقتصادية في المرحلة المقبلة. بالإضافة إلى دراسة حالة نظم الإدارة لعدد من المدن الصناعية الجديدة ومدى ملاءمتها للنظم والتطورات العالمية المستجدة.

(٢) الدراسات ذات الخلفية العمرانية: نظراً لأن موضوع إدارة التنمية العمرانية يعتبر من المجالات الحديثة نسبياً في مجال التخطيط العمراني في مصر فقد انقسمت الدراسات التي تمت وتعرضت لإدارة التنمية بالمدن الجديدة إلى قسمين:

- دراسات وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية الجديدة، والهيئة العامة للتخطيط العمراني: تتعرض هذه الدراسات لإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة ضمن عملية تقويم لأداء المدن الجديدة على فترات زمنية. مثل دراسة "التعمير والمجتمعات الجديدة والإسكان والمرافق في مصر – ١٩٩٣" ودراسة "المجتمعات الجديدة – دراسة مقارنة بين الواقع التنفيذي والفكر النظري لمدن العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر و١٥ مايو – يناير ١٩٨٧" التي تعرضت لنظام إدارة المدن الجديدة كأحد العوامل الأساسية التي تحقق تنمية هذه المجتمعات الجديدة، كما شرحت الهيكل التنظيمي الرسمي والتعديلات التي تمت عليه وأوضحت نقاط الضعف والقصور فيه، إلا أنها ذكرت أن نظام الإدارة للمجتمعات الجديدة والتنسيق يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد التمويل وذلك في صدد ذكر أسباب القصور الواضح في برنامج تنمية المجتمعات العمرانية الجديدة عموماً. إلا أنه من وجهة نظر الباحث فإن نظام إدارة التنمية العمرانية يأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية وليس التمويل وذلك يأتي في أول أسباب عدم تحقيق المدن الجديدة لأهدافها التنموية. لأنه بالإدارة الجيدة وعلى الرغم من محدودية الموارد والإمكانيات فإنه بالإمكان زيادة معدلات التنمية العمرانية بهذه المدن بالاستغلال الأمثل للإمكانات القليلة وصولاً إلى أكبر عائد.
- دراسات الأكاديميين من أساتذة الجامعات وأبحاث طلبة الدراسات العليا بالجامعات المصرية: ومن أهم هذه الدراسات الاكاديمية عن إدارة التنمية العمرانية في المدن الجديدة في مصر رسالة دكتوراه غير منشورة د/ محمد عبد الباقي ١٩٨٦، كلية الهندسة - جامعة عين شمس، حيث ركزت هذه الدراسة على وضع أسلوب مقترح لتخطيط وإدارة نمو المدينة الجديدة بحيث يتصف بالمرونة ويتوافق مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والعمرانية والسياسية التي تتعرض لها مراحل التنمية، وذلك من خلال مرونة الحركة العضوية للامتدادات العمرانية ليس فقط بالنسبة لشبكات الطرق والمرافق العامة ولكن أيضاً للمكونات المعمارية للتجمعات السكنية ومباني الخدمات العامة.
- كما أقيمت مؤتمرات عدة في هذا المجال تهتم بإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة في مصر مثل المؤتمرات التي أقامها مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل) بالاشتراك مع مجلس وزراء الإسكان والتعمير العرب وقد كان أهمها مؤتمر"مستقبل المجتمعات العمرانية الجديدة – القاهرة: ٢٢-٢٥ مايو ١٩٩٥". وقد اعتبرت الدراسات السابقة محاولات لتطوير الجهاز الإداري والهيكل التنظيمي لإنشاء المدينة الجديدة بحيث يتصف بالمرونة ليتوافق مع التغيرات العالمية.

وبظهور التغيرات الاقتصادية الجديدة على الساحة العالمية، وجد أنه لم تتعرض أي من الدراسات السابقة لتأثير هذه التغيرات على المجتمع المصري وعلى التنمية العمرانية بالمدن الجديدة.

وعلى هذا فإن هذه الدراسة سوف تقوم بتوضيح تأثير هذه التغيرات الاقتصادية المستجدة على التنمية العمرانية بالمدن الجديدة في مصر، والتعرض للتغير في دور الدولة في التنمية، مع دراسة الآفاق المتاحة للشراكة بين كل من الدولة والقطاع الخاص في إدارة التنمية العمرانية، ومعرفة دور كل من القطاع الخاص والمواطنين في إدارة التنمية العمرانية للمدن الجديدة لإمكان الاستفادة منهما وصولاً إلى تطوير الأداء بهذه المدن من خلال إدارة حضرية جيدة وتكوين إداري تنموي كأحد عناصر التنمية العمرانية بهذه المدن الجديدة.

ثالثا: الفروض النظرية

نظرا لأن سياسة إقامة المدن الجديدة فى مصر حتى الأن ليس لها تأثيرا ايجابيا محسوسا على النمو العمرانى للدولة، بالإضافة إلى وضوح مظاهر الخلل فى النمو العمرانى للمدن الجديدة ذاتها. وإذا كانت الإدارة هى العنصر المسئول عن تحقيق الأهداف والنتائج التى تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة فى المجتمع، فإن برنامج البحث سوف يركز على فرضيتين قد تؤثران مستقبلا على التنمية العمرانية للمدن الجديدة وبالتالى على تنمية الدولة ككل.

الفرضية الأولى:

جزء كبير من الفشل فى تحقيق المدن الجديدة للمستهدف منها إنما يرجع فى المقام الأول إلى عدم كفاءة إدارة التنمية العمرانية بهذه المدن. وعلى ذلك فإنه فى ظل بقاء نظام الإدارة كما هى فإن هذا يعنى عدم وجود أى تغيير فى اتجاه تحقيق التنمية العمرانية المرجوة منها

الفرضية الثانية:

تزايد مسئولية القطاع الخاص عن إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى مقابل تقلص دور الدولة بها يؤدى إلى تحسين أداء المدن الجديدة فى مصر من خلال إيجاد صيغة جديدة لإدارتها بما يتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية المستجدة على المجتمع المصرى.

رابعا: أهداف البحث.

تم تحديد الهدف الرئيسى للبحث وهو:

تحقيق الإستفادة القصوى من المدن الجديدة فى مصر من خلال تطوير أساليب إدارة التنمية العمرانية بها بحيث تواكب التغيرات والتطورات الحادثة على الساحتين العالمية والمحلية والمؤثرة سياسيا واقتصاديا على الدولة.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيسى فإنه ينبغى الوصول للأهداف الثانوية الاتية:-

١. تحديد مواطن الضعف الحالية والتهديدات المؤثرة على عملية التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى ظل الأوضاع الإدارية الحالية بهذه المدن. إضافة الى تحديد مواطن القوة بالمدن الجديدة ومكامن الفرص التى يمكن الاستفادة منها مستقبلا فى تطوير الأداء الإدارى لعملية التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى مصر.

٢. استكشاف الآفاق المستقبلية المتاحة أمام القطاع الخاص للمساهمة فى إدارة المدن الجديدة فى مصر وذلك فى ضوء السياسات الموضوعة من الدولة لتحديث إدارة التنمية العمرانية بهذه المدن

٣. وضع آليات محددة لإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى ضوء التغيرات الاقتصادية المستجدة والمؤثرة على التنمية العمرانية فى مصر.

وللوصول إلى الأهداف الثانوية السابقة، تم وضع عدة تساؤلات أساسية، يقوم الباحث بالاجابة عليها بحيث ترتبط بالفروض النظرية للرسالة، وهذه الأسئلة هى:

- ما هى مواطن الضعف الحالية وأوجه القصور والتهديدات المؤثرة على عملية التنمية العمرانية بالمدن الجديدة والناتجة عن الأوضاع الإدارية الحالية بالمدن الجديدة فى مصر؟
- لماذا لم تستطع إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى مصر مواكبة التغيرات الاقتصادية المستجدة عالميا ومحليا على المجتمع المصرى؟

- ماهى مواطن القوة بالمدن الجديدة ومكامن الفرص التى يمكن الاستفادة منها مستقبلا فى تطوير الأداء الإدارى لعملية التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى مصر؟
- كيف يمكن الاستفادة من مواطن القوة بالمدن الجديدة ومكامن الفرص فى وضع صيغة جديدة لإدارة التنمية العمرانية بهذه المدن فى ضوء التغيرات المستجدة على المجتمع المصرى؟

خامسا: منهجية البحث.

وتتلخص منهجية البحث فى محاور ثلاثة رئيسية، شكل (م-٢)، وهى تتمثل فى التالى:

المحور الأول:

يستعرض التغيرات الاقتصادية المستجدة على الساحة العالمية وتأثيرها فى صياغة استراتيجيات التنمية العمرانية والإطار التخطيطى فى مصر، وتوضيح مدى تغير دور كل من الدولة والقطاع الخاص فى التنمية العمرانية نتيجة لهذه التغيرات حيث يتم أخذ تأثير هذه التغيرات فى الاعتبار عند تحليل إدارة التنمية العمرانية فى المدن الجديدة فى المحور الثانى. مع أخذها فى الاعتبار عند شرح الآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة فى إدارة التنمية العمرانية فى المحور الثالث.

المحور الثانى:

يشرح التجربة المصرية فى المدن الجديدة مع التركيز على الإسكان، العمالة، التمويل، والإدارة بالمدن الجديدة الثلاث (العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر) بهدف رصد ما تم تحقيقه بها حتى الآن. ثم تقويم التنمية العمرانية بهذه المدن وذلك بتحديد مواطن الضعف والتهديدات التى تتعرض لها المدن الجديدة والأسباب المؤدية إلى ذلك وصولا إلى إثبات أو نفى الفرضية الأولى من البحث. ثم معرفة أهم الفرص المتاحة التى يجب الاستفادة منها فى المدن الجديدة فى ضوء التغيرات الاقتصادية المستجدة على المجتمع المصرى التى تم توضيحها فى المحور الأول.

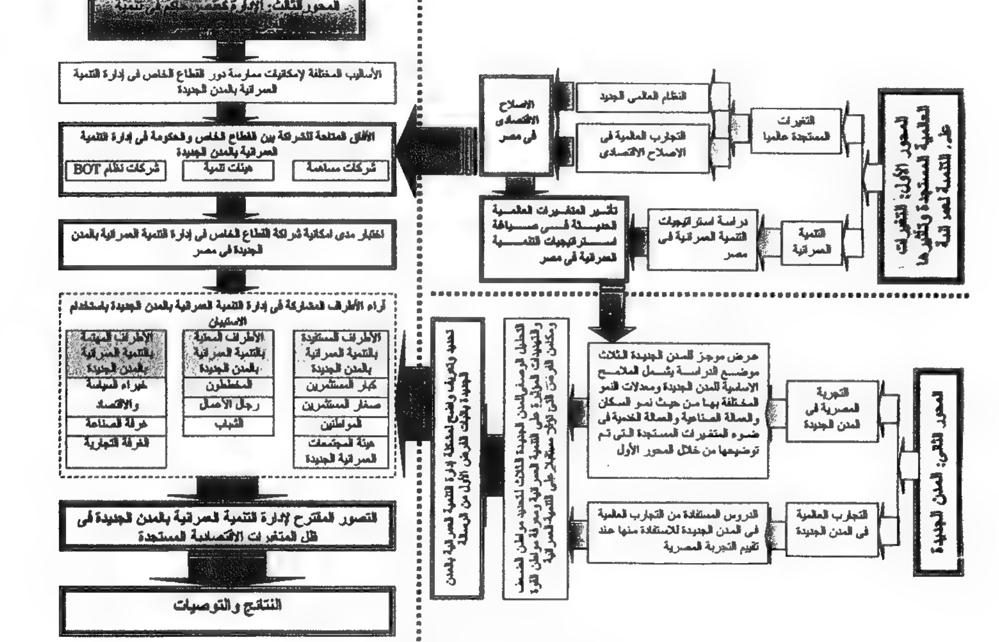
المحور الثالث:

يتم الاستفادة من مكامن الفرص فى المدن الجديدة التى تم استخلاصها من خلال مناهج التحليل فى المحور الثانى، وذلك وصولا للمداخل المختلفة لإمكانيات ممارسة دور القطاع الخاص فى إدارة التنمية، مع تحديد الآفاق المستقبلية المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة فى إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة مع ربطها بالتغيرات الاقتصادية المستجدة على الساحة العالمية. مع الأخذ فى الاعتبار آراء الأطراف المستفيدة والمعنية والمهتمة بإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة الثلاث، ثم عرض الصيغة الجديدة والتصور المقترح لإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى ظل التغيرات الاقتصادية المستجدة وذلك وصولا إلى تحقيق الفرضية الثانية من البحث.

وقد اتبع البحث كل من المنهج النظرى والتحليلى الوصفى والدراسة الميدانية كالآتى:

المنهج النظرى: لدراسة التغيرات الاقتصادية المستجدة على الساحة العالمية وتأثيرها على الإطار التخطيطى فى مصر، وتوضيح تأثير هذه التغيرات المستجدة فى صياغة استراتيجيات التنمية العمرانية فى مصر. ومدى تغير دور كل من الدولة والقطاع الخاص فى التنمية نتيجة للتغيرات المستجدة على المجتمع المصرى.

المنهج التحليلى الوصفى: لدراسة عمليات التنمية فى المدن الجديدة ومراحل نموها من خلال القيام بالدراسات التفصيلية المنظمة لتقرير وتحليل الوضع الراهن للتنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى مصر، وذلك بتحليل سياسة التنمية والإسكان والعمالة والتمويل والإدارة ومعرفة مواطن الضعف والقوة ومكامن الفرص والتهديدات التى تتعرض لها المدن الجديدة موضع الدراسة.



شكل (م-٢): منهجية الدراسة "Methodology".

المنهج الميداني: وذلك باستخدام الاستبيان لاستطلاع آراء الأطراف المستفيدة من المدينة الجديدة، بالإضافة إلى الآراء المعروفة لمجموعة من المخططين والخبراء والمعنيين بإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة في مصر على الإدارة المستقبلية للتنمية العمرانية بالمدن الجديدة الناتجة عن المتغيرات المستجدة على المجتمع المصري وذلك باستخدام تساؤلات متتابعة تصمم وتتداخل مع معلومات وبيانات الوضع الراهن للتنمية العمرانية بالمدن الجديدة التي تم تجميعها وتحليلها بواسطة التحليل الوصفي الذي تم استخدامه في الباب الثالث من الرسالة.

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

(١) المسح الميداني وزيارات المدن الجديدة للقيام بالدراسات التفصيلية المنظمة لتقرير وتحليل الوضع الحالي للتنمية العمرانية بالمدن الجديدة في مصر، وذلك بتحليل الوضع الراهن بالمدن الجديدة الثلاث موضع الدراسة بواسطة التحليل الوصفي SWOT Analysis أحد طرق التحليل المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي لإثبات الفرض الأول للبحث.

(٢) استخدام أحد أساليب التنبؤ وهو أسلوب دلفي Delphi Technique وذلك باستخدام الآراء المعروفة جيدا لمجموعة من الخبراء والمعنيين بإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة في مصر، للاستبيان على الإدارة المستقبلية للتنمية العمرانية بالمدن الجديدة لإثبات الفرض الثاني للبحث.

(٣) استخدام نموذج Fish bone chart لتحليل وشرح التصور المقترح لإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة، حيث يتم وصف العلاقات المختلفة للعناصر المتعددة المكونة للصيغة الجديدة لإدارة التنمية العمرانية بحيث يبين كلا من التأثيرات الخارجية والداخلية على مسارها.

سادسا: محتويات البحث.

يتكون البحث من ثلاثة أبواب تتضمن ستة فصول بالإضافة إلى النتائج والتوصيات كالآتي:

الباب الأول: التغيرات العالمية المستجدة وتأثيرها على التنمية العمرانية.

الفصل الأول: التغيرات المستجدة على المجتمع المصري: يشرح التغيرات والتطورات الجديدة في الاقتصاد العالمي وذلك بتوضيح النظام العالمي الجديد، وعرض التجارب العالمية في الإصلاح الاقتصادي (التجربة الإنجليزية – التجربة الماليزية) وبرنامج الخصخصة واستخلاص الدروس المستفادة منها. كما يتعرض للتجربة المصرية في الإصلاح الاقتصادي وأسباب التحول إلى القطاع الخاص في مصر، ويشرح للبرنامج المصري للخصخصة ومراحل تطبيقه. مع بيان أهداف الخطة الخمسية الرابعة ١٩٩٨/٩٧ – ٢٠٠٢/٠١ للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر.

الفصل الثاني: التنمية العمرانية: يعرض استراتيجيات التنمية العمرانية ثم تتم دراسة التنمية العمرانية في مصر، مع توضيح التجارب المصرية في التنمية العمرانية والمشاكل التي تتعرض لها التنمية العمرانية في مصر. ويبين تأثير التغيرات الاقتصادية المستجدة على الإطار التخطيطي في مصر مع توضيح مدى التغيير في دور كل من الدولة والقطاع الخاص في التنمية العمرانية ومدى إمكانية ممارسة القطاع الخاص في التنمية.

الباب الثاني: المدن الجديدة.

الفصل الأول: المدن الجديدة كسياسة للتنمية العمرانية: يتعرض لأنواع المدن الجديدة وتصنيفها تبعا لقاعدتها الاقتصادية. ويشرح لبعض التجارب العالمية في المدن الجديدة من الدول المتقدمة (فرنسا، انجلترا)، والدول النامية (الهند، فنزويلا، أنجولا) واستخلاص الدروس للاستفادة منها في التجربة المصرية في المدن الجديدة.

الفصل الثاني: التجربة المصرية في المدن الجديدة: يشرح التجربة المصرية في المدن الجديدة مع التركيز على التنمية العمرانية بها من حيث الإسكان، العمالة، التمويل والإدارة بالمدن الجديدة(العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر) بهدف تقويم عملية التنمية العمرانية للمدن الثلاث الجديدة من مدن الجيل الأول وذلك بتحديد مواطن الضعف في المدن الجديدة والتهديدات التي قد تتعرض لها هذه المدن وأهم الأسباب المؤدية إلى كليهما. ، وأوجه القوة في المدن الجديدة ومكامن الفرص التي يمكن استغلالها في الإدارة المستقبلية للتنمية بالمدن الجديدة.

الباب الثالث: الإدارة كعنصر حاكم في تنمية المدن الجديدة:

الفصل الأول: الإدارة العامة للمدن الجديدة: يوضح مفهوم الإدارة العامة ويشرح نظريات الإدارة المختلفة ووظائفها، ثم أنواع إدارة التنمية العمرانية وأسس تنفيذها وبدائل نظم إدارة المدن الجديدة.

الفصل الثاني: إدارة التنمية العمرانية للمدن الجديدة في مصر في ضوء التغيرات الاقتصادية المستجدة: يتعرض للمداخل المختلفة لإمكانيات ممارسة دور القطاع الخاص في التنمية العمرانية في ضوء التغيرات الاقتصادية المستجدة على المجتمع المصري. ثم يبين الأفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والدولة في إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة. مع الأخذ في الاعتبار آراء الأطراف المشاركة والمعنية والمهتمة بإدارة التنمية العمرانية بهذه المدن الجديدة عند وضع الصيغة الجديدة والتصور المقترح للإدارة المستقبلية للتنمية العمرانية بالمدن الجديدة.

النتائج والتوصيات:

تم التوصل من خلال البحث أن جزءا كبيرا من الفشل في تحقيق المدن الجديدة للمستهدف منها إنما يرجع في المقام الأول إلى عدم كفاءة إدارة التنمية العمرانية بهذه المدن. وعلى ذلك فإنه في ظل بقاء الإدارة كما هي فإن هذا يعني عدم وجود أي تغيير في اتجاه تحقيق التنمية العمرانية المرجوة بها. وقد تأكد أهمية دخول القطاع الخاص ومشاركته في إدارة التنمية العمرانية في المدن الجديدة في مصر وذلك للوصول بها لتحقيق المستهدف منها وتنميتها عمرانيا و النهوض بها. لذلك يمكن تحسين أداء المدن الجديدة في مصر من خلال إيجاد صيغة جديدة لإدارتها بما يتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية المستجدة على المجتمع المصري وذلك على أساس تزايد مسئولية القطاع الخاص عن التنمية العمرانية المدن الجديدة في مقابل تقلص دور الدولة بها.

وقد أوصى البحث بالتأكيد على ضرورة دخول القطاع الخاص كشريك أساسي في إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة وخاصة في الاستثمار في مجالات البنية الأساسية من طرق ومطارات ومحطات قوى وأنشطة خدمية متنوعة وذلك في إطار الخطط التي تضعها الدولة لهذه المشروعات، مع تقليص دور الدولة في إدارة التنمية العمرانية الا كضرورة حتمية للحفاظ على البعد الاجتماعي في التنمية. بالإضافة إلى ضرورة وجود دور للمواطنين القاطنين بالمدينة الجديدة والمستثمرين في المشاركة في إدارة وتنمية مدينتهم ليشاركوا في تحمل عبء مسئوليات المجتمع الجديد وحل مشكلاته واتخاذ القرارات المؤثرة على مساره. على أن تكون إدارة المدن الجديدة إدارة "خاصة ومتخصصة" في نفس الوقت بمعنى أن تكون الإدارة "خاصة" عن طريق إدارة القطاع الخاص، و"متخصصة" حيث تضم أعضاء وكوادر من ذوي التخصصات الإدارية اللازمة التي يكمل بعضها بعضا ومن ذوي الخبرة في مجال إدارة المدن الجديدة.

الباب الأول

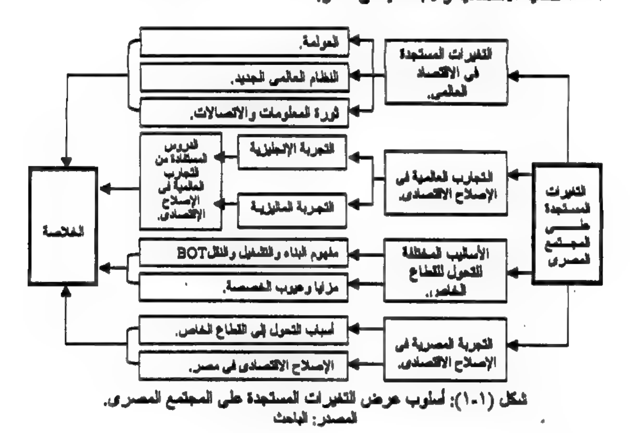
التغيرات العالمية المستجدة وتأثيرها على التنمية العمرانية

الفصل الأول: التغيرات المستجدة على المجتمع المصرى

الفصل الثانى: التنمية العمرانية

١-١ التغيرات المستجدة على المجتمع المصرى

شهدت السنوات الأخيرة تحولات مميزة للتاريخ الاقتصادى المعاصر، حيث نشأت موجة عارمة اكتسحت بلدان العالم تم بمقتضاها منح القطاع الخاص دورا أكبر فى النشاط الاقتصادى وتقليص دور الدولة فى هذا النشاط. وبذلك يستهدف هذا الفصل التعرف على أهم التغيرات المستجدة على الساحة العالمية وتأثيرها على المجتمع المصرى وعلى ذلك فسوف يتم تناول التغيرات والتطورات المستجدة فى الاقتصاد العالمي بتوضيح النظام العالمي الجديد والعولمة وثورة المعلومات والاتصالات، كما يتم عرض التجارب العالمية (التجربة الأنجليزية -جنوب شرق آسيا) فى الإصلاح الاقتصادى وسياسة الخصخصة واستخلاص الدروس المستفادة منها. ثم التعرض للتجربة المصرية فى الإصلاح الاقتصادى وأسباب التحول إلى القطاع الخاص فى مصر، وشرح للبرنامج المصرى للخصخصة ومراحل تطبيقه. وبيان أهداف الخطة الخمسية الرابعة٩٧-١٩٩٨-٢٠٠١/٢٠٠٢ للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مصر.



شكل (١-١): أسلوب عرض التغيرات المستجدة على المجتمع المصرى.
المصدر: الباحث

١-١-١ التغيرات المستجدة فى الاقتصاد العالمى.

"أن العالم الأن أكثر تداخلا فى علاقاته الاقتصادية والسياسية ولم يعد من الممكن لدولة أن تنعزل عما يجرى فيه. وإذا كانت الصناعة الحديثة بطبيعتها واتجاهها تأخذ بالعالمية، فأن الأمر لا يختلف عن ذلك فى النواحى الاقتصادية. وخاصة أن العالم الجديد أصبح أكثر أندماجا وارتباطا، حيث يأخذ بالتخطيط للمستقبل، وهو تخطيط غير مركزى من الوحدات الاقتصادية المتفرقة التى تتخذ قراراتها فى ضوء ما يتوافر لها من معلومات وهى عادة أكثر دقة وأكثر تفصيلا"[1].

[1] حازم الببلاوى، التغيير من أجل الاستقرار، مطابع الشروق، القاهرة، ١٩٩٨، ص.١٦١.

١-١-١-١ العولمة Globalization

أن العولمة هى اتجاه جديد شهده العالم فى السنوات الأخيرة. فهو حركة متدفقة عبر العالم ثقافيا واقتصاديا وسياسيا وتكنولوجيا. وتعبير عن عالم يتلاشى فيه أثر الحدود الجغرافية والسياسية حيث تتحرك رؤوس الأموال بغير قيود، وتتدفق المعلومات بغير عوائق جغرافية أو سياسية، وتتحالف الشركات وتتقارب الأسواق. فقد اختلف الأمر عالميا منذ نهاية الثمانينات حيث كان يشكل الاقتصاد العالمى جزءا صغيرا من الأنتاج الدولى بينما شكل الاقتصاد الدولى والتجارة الدولية بين الدول الجزء الأعظم منه. غير أن الاهتمام ازداد بالاقتصاد العالمى نظرا لنموه المتسارع وسعى الكثير من الشركات الكبرى إلى الدخول فيه للاستفاده من مميزاته الاقتصادية وخاصة بعد ظهور التجمعات الاقتصادية العالمية المستجدة مثل الكتلة التجارية لأمريكا الشمالية والسوق الأوروبية المشتركة European Economic Commission (EEC). وأصبحت العولمة أشد قوة فعالة تقوم بدفع نمو الاقتصاد العالمى اليوم، وتتمثل قوتها فى إطار الأندماج المتزايد بين مجموعة البلدان الصناعية المتقدمة، وعند الرغبة فى تنفيذ المشروعات اللازمة للتنمية يمكن المساهمة بجانب من هذه الأموال فى شركات متعددة الجنسيات وتكليفها بالمهمة. وتهيء العولمة الفرصة لتوسيع نطاق الرفاهية فى العالم النامى والمتقدم على السواء.

١-١-١-٢ النظام العالمى الجديد New Global System

لقد كان من شأن أنتهاء الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٥ إعطاء العالم فرصة لإعادة بناء الوضع الاقتصادى الدولى على أسس جديدة، حدث تغير فى السمة العامة للنشاط التجارى والانتاجى لهذه الشركات، فتمت "إعادة هيكلة الصناعة عالميا وذلك بتوزيع الأنشطة الأنتاجية والإدارية والتطويرية والتسويقية للشركات والمؤسسات الكبرى فى العالم بين عدة دول. فاتسم النمط المكانى لهذا التوزيع بتواجد النشاط الأنتاجى بصفة أساسية فى مدن العالم النامى، بينما تركز النشاط الادارى والتطويرى بمدن العالم المتقدم، أما النشاط التسويقى فيتوزع بين مختلف دول العالم[1]. وتم الاتفاق على القواعد الاقتصادية والمالية والتجارية التى يقوم عليها النظام العالمى الجديد.

شكل (١-٢): النظام العالمى الجديد
المصدر: الباحث

(أ) صندوق النقد الدولى:- The International Monetary Fund (IMF)

ويختص صندوق النقد الدولى بالمسائل المتعلقة بأسعار الصرف، فيعطى قروضا قصيرة الأجل لمواجهة إجراءات تصحيح المشاكل النقدية التى تواجه الدول الأعضاء، كما يقوم بدور الحارس على النظام النقدى العالمى ويعمل على إزالة الاختلال فى ميزان المدفوعات للبلاد المختلفة ويضع قواعد تمويل هذا الاختلال وشروطه.

---

[1] احمد الخولى و طارق ابو ذكرى، "استجابة التخطيط العمرانى بالدول النامية للتحولات العالمية: إعادة تعريف بدور المخطط"، ورقة منشورة فى الندوة العلمية فى مجال التخطيط العمرانى و دوره فى خطط التنمية، وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية - الهيئة العامة للتخطيط العمرانى، القاهرة، ٢٥-٢٨ اكتوبر ١٩٩٣. ص. ٣.

(ب) البنك الدولي للأنشاء والتعمير:- The World Bank (WB)

ويختص بمساعدة الدول الأعضاء وخاصة البلدأن النامية في تمويل المشروعات الأنمائية حيث يعمل على تنشيط التدفقات طويلة المدى أى أن قروضه طويلة الأجل.

(ج) منظمة التجارة العالمية:- World Trade Organization (WTO)

انشئت منظمة التجارة العالمية عقب جولة أورجواى ١٩٩٤، لكي تعمل على تنمية التجارة الدولية بين الدول الأعضاء. وقد كانت هذه المنظمة نتيجة تطورات لاتفاقية الجات على الساحة الدولية The General Agreement for Tariff & Trade (GATT) ، الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة التى تقوم بتحرير التجارة الدولية من تدخل حكومات الدول.

١-١-١-٣ ثورة المعلومات والاتصالات

Information, Communication Revolution

يشهد العالم حاليا تطورا متزايدا فى تطبيق واستخدام نظم المعلومات والاتصالات، مما سيكون له أثر كبير على خريطة التعامل بين الأفراد والمؤسسات. فإن ثورة المعلومات والاتصالات وما صحبها من تكنولوجيا متقدمة قد أحدثت طفرة فى نمط التنمية المعتاد فأنتقل المجتمع إلى مجتمع خدمات حيث دخلت الخدمات فى عصر العولمة لتحتل مرتبة عالية جدا فى الناتج القومى الإجمالى ففى أوروبا وأمريكا أصبحت تمثل أكثر من ٧٠% من عائد الدخل القومى، وحوت الخدمات مجالات كثيرة تتعدى ٣٣٤ مجالا من خدمات مالية ومعلومات ونقل، وكلها تعمل تحت نظام آليات السوق[1]. ولما كانت الشركات متعددة الجنسية Multinational Corporations ودولية النشاط International Corporations أو عابرة القارات مسئولة عن معظم الاستثمارات الأجنبية المباشرة والمعروفة باسم Foreign Direct Investment (FDI) فى العلاقات الاقتصادية الدولية، فأصبح لها أهمية كبرى فى التنمية العالمية لما لها من تأثير قوى وفعال فى الاقتصاد العالمى، وذلك مع تعاظم الدور الذى تقوم به فى رفع معدلات التنمية الاقتصادية الدولية، خاصة فى الدول النامية، فأصبح الخيار أمام الدول النامية إما أن تقبل النظام الدولى الجديد وإما أن تتقلص وسط هذا العالم الاقتصادى الضخم. لذلك أصبحت سياسة الدول النامية (ومنها مصر) هى ضرورة التحرك سريعا والعمل بجدية لملاحقة التطورات والتغيرات على الساحة الدولية وما يستتبعه ذلك من تقدم تكنولوجى هائل وسريع أدى إلى ثورة فى المعلومات والاتصالات عالية المستوى فى العالم، وفى هذا الصدد قامت مصر باستحداث وزارة جديدة للاتصالات والمعلومات عام ١٩٩٩ لمتابعة أحدث ما وصلت إليه دول العالم فى هذا المجال.

جدول (١-١): مستخدمى شبكة الأنترنت بالمليون

الدولة / القارة	يونيو ١٩٩٩	فبراير ٢٠٠٠
افريقيا	١,١٤	٢,٤٦
آسيا والباسيفيك	٢٦,٩٧	٥٤,٩٠
أوروبا	٤٢,٦٩	٧١,٩٩
الشرق الأوسط	٠,٨٨	١,٢٩
أمريكا وكندا	١٠٢,٠٣	١٣٦,٠٦
أمريكا اللاتينية	٥,٢٩	٨,٧٩
دول العالم	١٧٩,٠٠	٢٧٥,٥٤

المصدر: الأهرام الاقتصادى، بيانات وإحصائيات، القاهرة: العدد ١٦٢٤، ٢١ فبراير ٢٠٠٠، ص٧١.

شكل (١-٣): مستخدمى شبكة الأنترنت بالمليون

[1] عصام رفعت ، الرؤية السياسية وراء نجاح برنامج الخصخصة، الأهرام الاقتصادى ، العدد (١٦٠٦)، ١٨ أكتوبر ١٩٩٩ ، ص ٤١.

١-١-٢ التجارب العالمية فى الإصلاح الاقتصادى

مع بداية عقد الثمانينات أدركت حكومات العديد من الدول حاجاتها إلى تبنى سياسة الإصلاح الاقتصادى والتصرف فى أنشطتها الاقتصادية، فيما يعرف بالتحول إلى القطاع الخاص (الخصخصة) Privatization وقد لجأت مجموعة من الدول المتقدمة والنامية إلى تقليل الاعتماد على سياسات الدعم والإعانات الحكومية لشركاتها العامة، مع تقليص دور المنشآت الحكومية، وتوسيع قاعدة الملكية الخاصة بها[1]. ويتعرض الجزء التالى لتجربتين فى مجال الإصلاح الاقتصادى وهما التجربة الأنجليزية والماليزية كمثالين لكل من الدول المتقدمة والنامية فى محاولة لعرض أهم الدروس المستفادة من التجارب العالمية.

١-١-٢-١ التجربة الأنجليزية

مع بدء السبعينات ظهرت مؤشرات كثيرة ومتعددة تدل على أن الاقتصاد البريطانى يعانى من حالة هبوط حاد كادت معها شركات كبرى مملوكة للقطاع الخاص أن تفلس لولا تدخل حكومة إدوارد هيث المحافظة فأممت هذه الشركات المتعثرة وأهمها: Rolls-Royce, Mersey, and Docks ومن ثم ازداد حجم القطاع العام المملوك للدولة. ومع بداية الثمانينات استشعر الجميع عمال ومحافظين أن القطاع العام يحتاج إلى وقفة جادة بشأن استمراريته بعد أن تراكمت ديونه. وبعد تقييمهم لتجربة القطاع العام البريطانى خرج المحافظون ابتداء من حكومة مرجريت تاتشر - التى نفذت الخطوط العريضة لسياسة التحرير الاقتصادى دون أن تأبه لأية اعتبارات أو ضغوط على مدى أحد عشر عاما (١٩٧٩-١٩٩٠) - بمجموعة من النتائج الهامة فيما يتعلق بالسياسة الاقتصادية العامة تتلخص فى التالى[2]:

- المنافسة الحقيقية هى الإطار الصحى لزيادة أنتاجية المشروعات وتحسين نوعية المنتج، مما يستلزم إلغاء كافة أشكال الاحتكارات بما فى ذلك احتكارات الدولة.
- لا غنى عن تطبيق مبدأ استقلالية الإدارة.
- نقص التمويل يجب أن يعالج عن طريق سوق المال وليس بالتمويل من ميزانية الدولة، فيلزم تحويل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص (الخصخصة).
- الخصخصة يستفيد منها رجال الأعمال، المستهلكين، إضافة إلى الحكومة التى سوف تتاح لها الفرصة للحصول على حصيلة بيع شركات القطاع العام، كما ستتحلل من عبء تمويل وإدارة هذه المؤسسات مما يحسن من أوضاع الدولة.
- الخصخصة سوف تدفع العاملين نحو الارتفاع بمعدلات أنتاجياتهم ، لا سيما إذا تم التحول إليها بطريقة تمكنهم من المشاركة فى الملكية. فهى فرصة طيبة لصغار المدخرين للاستثمار والمشاركة فى رؤوس أموال المؤسسات العامة المعروضة للبيع.

وفى نهاية القرن الماضى حصدت ثورة الإصلاح الاقتصادى والخصخصة فى بريطانيا ثمارها، فقد نما الاقتصاد وزادت معدلاته فى الفترات الأخيرة، بالرغم من حدوث آثار سلبية فى أول عامين من بداية الخصخصة ما بين عام ١٩٧٩ و ١٩٨١ حيث تدهور الناتج الاقتصادى بنسبة ١٥% كما

---

[1] عبد العزيز السودانى "التحول إلى القطاع الخاص فى مصر والدروس المستفادة من تجارب دول أوروبا الشرقية"، المؤتمر المشترك الأول-قطاع الأعمال العام : استراتيجيات وأساليب التحول-كلية التجارة ومركز التنمية الإدارية-جامعة الإسكندرية يونيو ١٩٩٢.

[2] رمزى على سلامة، "التجربة البريطانية فى الخصخصة-الدروس المستفادة"، المؤتمر المشترك الأول-قطاع الأعمال العام : استراتيجيات وأساليب التحول-كلية التجارة ومركز التنمية الإدارية-جامعة الإسكندرية يونيو ١٩٩٢.

تم فقد ١,٥ ألف فرصة عمل. إلا أنه في عام ١٩٨٧ بدأت بريطانيا في استرداد معدلاتها السابقة للنمو الاقتصادي وبدأ الازدهار الاقتصادي ولكن استمر معدل البطالة يؤرق بريطانيا[1].

أولا: الأجهزة المسئولة عن عملية التحويل.

لم تنشئ الحكومة البريطانية جهازا خاصا توكل إليه عملية تحويل ملكية المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص بل جعلتها مهمة الأجهزة القائمة بالفعل وهي بالتحديد: الحكومة بوزاراتها المختلفة بصفتها (البائع)، والوسطاء الماليين من بنوك ورجال قانون وخبراء في سوق الأوراق المالية ومكاتب المحاسبين حيث قاموا جميعا بدور (الوسيط)، ويبقى المشترون وهم خليط من قطاع الأعمال الخاص، وصغار المستثمرين والعاملين في المؤسسات المباعة.

جدول (١-٢): معدلات النمو في بريطانيا مع بداية القرن الواحد والعشرين.

	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١
متوسط نمو الناتج المحلي الإجمالي	%١	%٣	%٢
معدل للتضخم السنوي	%٢,٥	%٢,٩	%٢
معدل البطالة السنوي	%٦	%٣,٧	%٣,٤

المصدر: Statistics Division of the United Nations secretariat and international labour office, economic archives. http://www. un. org. ecosoc.html.

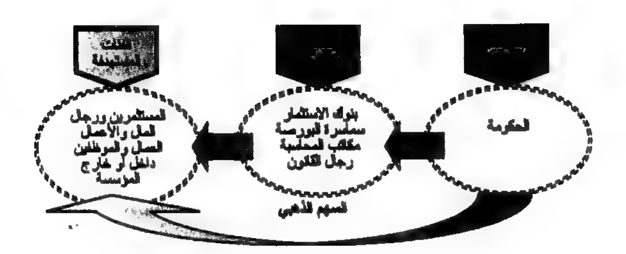
وقد اتسمت عملية التحول إلى القطاع الخاص في التجربة البريطانية بأربعة خصائص هي:

- تجاوز القطاع الصناعي لتمتد إلى قطاع الخدمات والمنافع العامة كالبريد والبرق والهاتف والغاز والكهرباء والمياه وعلى الصعيدين القومي والمحلي.
- الأسلوب التدريجي المتزن الذي تمت به عمليات الخصخصة باتخاذ مؤسسة ما كنموذج يعد اختبارها تجريبيا والتأكد من تحقيقها للأهداف المرجوة.
- تهيئة كل من المناخ التشريعي والسياسي والاقتصادي بالدولة والسير بالخصخصة معا في خطوط متوازية. والدور الإيجابي والفعال للحكومة في عملية الخصخصة وحرصها الشديد على توفير مناخ المصداقية والمؤازرة لعملية الخصخصة من جانب كل الأطراف.
- ديمقراطية الملكية من خلال إتاحة حق التملك في المشروعات المباعة لكل أنواع المستثمرين سواء المؤسسين أو الخواص من العمال والموظفين داخل المؤسسة ذاتها أو خارجها أو الخواص من رجال المال والأعمال. جدول (١-٢) يوضح معدلات النمو في بريطانيا مع بداية القرن الواحد والعشرين.

ثانيا: السهم الذهبي "Golden Share".

وهو سهم تحتفظ به الحكومة في المشروع الذي يتم خصخصته ومن خلاله تتمكن الحكومة من الحضور والمشاركة في مناقشات الجمعية العمومية ويكون لها حق التصويت. وبمقتضاه يكون للحكومة حق تعيين ممثل أو أكثر في مجلس الإدارة حتى لا تقع تغييرات في لوائحها من غير علمها أو موافقتها. وتختار الحكومة ممثليها في مجلس الإدارة ليس من موظفيها العموميين بل من رجال الأعمال الذين يتمتعون بسمعة طيبة. ولا تستخدم الحكومة هذه الحقوق إلا عند الحاجة حرصا على استقلالية الإدارة حيث يؤكد رؤساء المؤسسات أن اللامركزية واستقلالية الإدارة والتحلل من البيروقراطية هي أهم ميزة من المزايا التي أضافتها عملية التحويل على تلك المؤسسات. ويعتبر السهم الذهبي بمثابة عين الدولة الساهرة على المصلحة العامة داخل المؤسسة الخاصة.

[1] http://search.biography.com/print_record.pl?id=6729



شكل (١-٤): أساسيات عملية الخصخصة في التجربة الإنجليزية.
المصدر: الباحث بتصرف من:
رمزي علي سلامة، "التجربة البريطانية في الخصخصة- الدروس المستفادة"، يوليو ١٩٩٢.

وقد كشفت أحدث دراسة أجرتها مؤسسة اكسفورد للتنبؤ الاقتصادي عن أن بريطانيا تتصدر قائمة الدول الأوروبية الأكثر ثراءا فقد بلغ معدل النمو الاقتصادي ٢,٧% ، وأن نصيب الفرد من إجمالي الناتج القومي بها يبلغ نحو ٢٤ ألف دولار سنويا، متفوقا بذلك على كل نظرائه في الدول الاوروبية التي تحولت إلى العملة الموحدة "اليورو" مع بداية عام ٢٠٠٢.

١-١-٢-٢ التجربة الماليزية

كان السجل الاقتصادي لماليزيا يدعو للإعجاب خلال عقدي الستينات والسبعينات. وكانت السلطات تهدف في بادئ الأمر إلى تعزيز النمو من خلال الاستثمار في التنمية الريفية والبنية الأساسية. ولكن بعد أندلاع الصراع العرقي في عام ١٩٦٩ وضعت السلطات خطة عريضة للتنمية للفترة ٧١ -١٩٩٠ وذلك للنهوض بالتكامل القومي. وأسفر ذلك عن نمو الاقتصاد خلال عقد السبعينات بمعدل بلغ نحو ٨% سنويا في المتوسط، وظل التضخم في حدود ٥% في المتوسط وبقي الوضع الخارجي باعثا على الطمأنينة إلا أن الأداء الاقتصادي لم يستمر في الاستقرار وبدأ في التغير في أوائل الثمانينات. وللرغبة في التغلب على الكساد العالمي، أقدمت السلطات على تنفيذ برنامج طموح للتنمية، فشرعت في أنشاء قطاع للصناعات الثقيلة مملوك للدولة، وزيادة إجمالي تكوين رأس المال إلى ٤٠% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام ١٩٨٣ ونشأ عن الأنفاق المترتب على ذلك اختلالات مالية وخارجية حادة، جرى تمويلها بصورة أساسية باقتراض مبالغ طائلة من الخارج.

وفي أعقاب تقلص الطلب الخارجي وهبوط أسعار البترول وسلع التصدير الأخرى تحول الاقتصاد تحولا نزوليا مباغتا في عام ١٩٨٥-١٩٨٦ فتعثر نمو الناتج المحلي الإجمالي وأنخفض الاستثمار انخفاضا حادا وزادت البطالة زيادة رهيبة فاعترض ذلك سبيل عملية التدعيم المالي وأدى إلى مزيد من الاقتراض الخارجي الباهظ لتمويل عجز الموازنة. وبحلول أواخر عام ١٩٨٦ كان الدين الخارجي لماليزيا قد ارتفع إلى ٢٢ مليار دولار، أي ٨٤% من الناتج المحلي الإجمالي وهي نسبة أعلى بكثير من نسبة ال ٤٨% من الناتج المحلي الإجمالي في المتوسط الذي سجلته البلدأن النامية التي واجهت متاعب في خدمة الديون مؤخرا[1].

[1] علي لطفي "الإصلاح الاقتصادي في مصر، دور البنوك في الخصخصة وأهم التجارب الدولية"، الدار المصرية اللبنانية-القاهرة-١٩٩٧.

أولا: الإنتعاش والنهوض الاقتصادى.

أنصب الاهتمام في الاستراتيجية التى اتبعتها سلطات ماليزيا على نشاط القطاع الخاص باعتباره المحرك الرئيسي للنمو، وهو ما اعتبر أفضل سبيل لإقامة مشروعات جديدة، وفي حين واصل القطاع العام تعزيز سياساته وعملياته المالية. وكان من نتيجة هذه الجهود التى بذلت كجزء من الخطة الخمسية للفترة ٨٦-١٩٩٠ أن حققت ماليزيا بحلول النصف الأخير من العقد تحولا مرموقا فاستعيد النمو فى الناتج المحلى الإجمالى وتم إصلاح الخلل الخارجى والتحكم فى التضخم.

وقد اعتمد برنامج الإصلاح الاقتصادى لماليزيا على تغيير طبيعة الفكر الاقتصادى بها فاعتمدت عملية التكيف الهيكلى على عدة ركائز أساسية أهمها:-

- تهيئة المناخ لجذب الاستثمار الأجنبى، مما أدى إلى تدفق الاستثمارات إليها فأصبحت عام ١٩٩١ فى المركز الثالث بالنسبة للدول النامية المتلقية للاستثمارات الأجنبية المباشرة.
- تعظيم دور القطاع الخاص فى التنمية والقيام بإصلاح أوضاع القطاع العام سواء إعادة هيكلة مشروعات معينة أو تصفيتها أو وضع برنامج نقل الملكية العامة إلى القطاع الخاص

وفى أعقاب النجاح المحدود الذى حققته فى منتصف الثمانينات قررت الحكومة الإسراع فى تنفيذ برامج الخصخصة بإقرار الخطة الرئيسية للخصخصة. ومع الإسراع فى خطوات برامج الخصخصة وتنمية فرص الاستثمار المباشر فى ماليزيا ازداد الاعتماد على مشاركة القطاع الخاص فى أنجاز المشروعات الضخمة تحت الأنشاء مثل مشروعات المياه والمجارى والغاز والموانى ومحطات توليد الكهرباء.

جدول (١-٣): مؤشر متوسط معدل النمو السنوى لدولة ماليزيا ١٩٦٥/١٩٩٥.

المؤشر	٦٥/ ١٩٧٠	٧٠/ ١٩٧٥	٧٥/ ١٩٨٠	٨٠/ ١٩٨٥	٨٥/ ١٩٩٠	٩٠/ ١٩٩٥
متوسط نمو الناتج المحلى الإجمالى	-	%٧,٥	%٧,٣	%٥,٩	%٥,٩	%٨,٩
نسبة الاستثمارات إلى الناتج المحلى	%١٥	%٢٢	%٢٥	%٣٤	%٢٨	%٣٦
نسبة عجز الموازنة العامة للناتج المحلى	-	-	%١٣-	%١٣-	%٦-	صفر
معدل التضخم السنوى	%١,٣٢	%٦,٨	%٤,٧١	%٥	%١,٦	%٤,١
ميزان المدفوعات/الناتج المحلى الإجمالى	-	-	-	-	%١,٣-	%٥,٧-

المصدر: I.M.F. International Financial Statistics, Washington DC, Oct. 1997

ثانيا: أزمة جنوب شرق آسيا.

لم يتوقع أحد من الخبراء فى البنك الدولى أو صندوق النقد الدولى أو الاقتصاديين فى الجامعات ما حدث فى منطقة جنوب شرق آسيا وخاصة أن كل المؤسسات الاقتصادية تشير إلى تقدم وازدهار هذه المنطقة، حيث كان يشار لهذه الدول بالبنان خلال العقدين الماضيين باعتبارها تطبق التوليفة الصحيحة من السياسات التنموية والتى يجب على الدول النامية الأخرى اتباعها، وقد تغيرت النظرة إلى هذه المنطقة باعتبارها أصبحت مكمنا للخطر خاصة بالنسبة للمتعاملين فى الأسواق المالية والإقليمية وهكذا تغيرت روح التفاؤل وحلت محلها موجه تشاؤمية طاردة المستثمرين. وتتلخص أهم الدروس المستفادة فى أن عجز القطاع الخاص وتراكم ديونه قد يؤدى إلى أنهيار الثقة فى الدولة وإلى أزمة وطنية وعلى ذلك فأنه من الضرورى إحكام الإشراف على البنوك بطريقه جيدة وبحرص وحذر شديدين حتى تؤدى مهامها بشكل جيد وليس بهدف منعها عن العمل. وترجع

العوامل التي أدت إلى الأزمة الأسيوية[1]:

- استمرار العجز في ميزان المدفوعات وتصاعده خاصة بعد ١٩٩٥، أدى إلى تصاعد التوقعات بضرورة تخفيض سعر صرف العملة المحلية – ففي تايلاند زاد العجز في ميزان المدفوعات إلى ٨,٢% من الناتج المحلي الإجمالي عام ١٩٩٦ ، أما الفلبين فقد تصاعد العجز إلى ٥,٩% عام ١٩٩٥، ووصل في ماليزيا إلى ٦% من الناتج المحلي عام ١٩٩٦.
- أدى نظام سعر الصرف الثابت إلى انسياب ضخم لرؤوس الأموال الأجنبية، وتحرير رأس المال وإزالة القيود أمام دخول وخروج رأس المال بما فيهم قابلية العملة المحلية للتحويل.
- تصاعدت المديونية الخارجية في السنوات الأخيرة ولكنها لم تتعد الحدود الخطرة حيث وصلت خلال الفترة ١٩٩٠-١٩٩٥ إلى ٣٢,٥% من الناتج المحلي الإجمالي لماليزيا و ١٤ % لكوريا الجنوبية و ٦١,١% في الفلبين و ٦٣,١% في أندونيسيا.
- وهناك عوامل مساعدة في تدهور الأوضاع كرد فعل حكومات تلك الدول للأزمة وأخطر رد فعل كان في ماليزيا حيث قام رئيس وزراء ماليزيا في الأيام الأولى بتوجيه الاتهام للمضاربين والمتاجرين في البورصة واتهمهم بالفوضوية والفساد وتدخل في عمل قوى السوق وآلياته، مما أدى إلى صعوبة خروج المستثمرين الأجانب من السوق فخلق لديهم شعور بعدم الأمان وبأن قوى السوق وآلياته لم تعد هي الحاكمة لحركة المتغيرات المالية.

١-١-٢-٣ الدروس المستفادة من التجارب العالمية في الإصلاح الاقتصادي

يمكن تلخيص أهم الدروس المستفادة من تجارب كل من الدول المتقدمة والنامية في التالي:-

(١) يجب عدم إنشاء قطاع عام تربطه بالحكومة وبهياكلها الإدارية روابط عضوية، حيث أن التدخل المباشر للحكومة يؤدي إلى سيطرة الاعتبارات السياسية والاجتماعية على حساب الاعتبارات المالية والاقتصادية مما يطغى على أسلوب إدارة هذا القطاع.

(٢) ينبغي أن لا تخضع العمالة والأجور وأسعار المنتجات وقرارات الاستثمار لنفس أسس وقواعد القطاع العام وذلك لسيطرة الروتين والبيروقراطية عليه فتعيق سرعة اتخاذه للقرارات.

(٣) يجب عدم تدخل الحكومة في القطاعات الأنتاجية والخدمات نظرا لتعدد وتضارب سلطات الإدارة في القطاع العام مما يؤدي إلى تدني معدلات الأنتاجية والأرباح في هذا القطاع وتكثر مشكلاته التمويلية وتنعكس على الميزانية العامة للدولة، وتستكين الدولة لإعالة قطاعها العام.

(٤) يأخذ التدخل الحكومي شكل التوجيه والتشجيع والتنظيم باستخدام مختلف أدوات السياسات الاقتصادية بحيث تتحكم في الإطار العام الذي يمارس من خلاله القطاع الخاص نشاطاته المتعددة.

(٥) يوجد ميل نحو التحول إلى القطاع الخاص في دول العالم بيد أن التحول إلى القطاع الخاص وأن كان شرطا ضروريا إلا أنه ليس شرطا كافيا لتحقيق الغايات المنشودة منه.

(٦) ينبغي أن تختار كل دولة ما يناسبها من وسائل التحول الى القطاع الخاص (الخصخصة) الملائمة وفقا لاحتياجاتها، فلا يعني تحقيق الدول المتقدمة العديد من المكاسب الاقتصادية اتباع نفس المنهج الخاص بها دون مراعاة للظروف الخاصة بكل دولة.

(٧) تعني الخصخصة توسيع الملكية وليس بيع أصول القطاع العام إلى القطاع الخاص فقط، فأن هذا لايضمن تحقيق جوهرها وأهدافها وذلك للأسباب التالية[2]:

---

[1] نعمان الزياتي "النمور الأسيوية المعجزة القاتلة" الأهرام الإقتصادي، العدد (١٥٢٣)، ١٦ مارس ١٩٩٨ ص ١٨-٢١.

[2] عبد الرحمن يسري، استراتيجيات وأساليب التحول – ورقة عمل " التحول إلى القطاع الخاص في مصر لماذا؟ وما هو الأسلوب المناسب" ١٩٩٢ المؤتمر المشترك الأول-كلية التجارة ومركز التنمية الإدارية – جامعة الإسكندرية.

- قد يتم بيع الأصول إلى عدد كبير من الأفراد وفي ظل بقاء الإدارة كما هي على حالها فإن هذا لا يعني أي تغيير في اتجاه تحقيق ما هو مطلوب منها لأن جزءا كبيرا من الفشل يرجع إلى الهيكل والكوادر الإدارية التي تنصب على القطاع العام بمعايير غير معيار الكفاءة.
- امتلاك عدد كبير من الأفراد للأوراق المالية لايغير من الأمر شئ في ظل بقاء الأسواق المالية في الدول النامية على حالها من ضآلة التعامل وقلة التنظيم وعدم وجود الشفافية.
- لتحقيق هدف الكفاءة بعملية الخصخصة لابد من إعادة هيكلة الأسواق وزيادة درجة المنافسة بها. فالتحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص مع بقاء شركة واحدة ضخمة مسيطرة على السوق معناه بعد احتكاري أو شبه احتكاري ومعناه البقاء بعيدا عن الكفاءة.
- يجب مراجعة القوانين ونفوذ المنظمات الحكومية ومسئولي الإدارة بالدولة في القطاعات المختلفة وذلك للتعرف على الأنتهاكات التي تحدث بها وتحديد المشكلة لكل قطاع على حدة لتحديد طبيعة إعادة تنظيم العلاقة بين الحكومة وبين المنظمات المنفذة للنشاط.

١-١-٣ الأساليب المختلفة للتحول للقطاع الخاص (الخصخصة)

مصطلح الخصخصة هو اتجاه إيجابي وفعال لإعادة التعامل بقوى السوق في النشاط الاقتصادي وتأكيد للمبادرة الفردية كأساس للتطوير والابتكار[١]. ويقصد بالخصخصة تطوير قطاع الإعمال ونموه وإدارته من خلال آليات السوق، وإطلاق المنافسة وفتح أسواق جديدة محليا وخارجيا والاهتمام بجودة المنتجات لتحقيق أهداف التنمية[٢]. فهي فلسفة واستراتيجية تعمل على اتساع النصيب النسبي للقطاع الخاص والكماش النصيب النسبي للقطاع العام في الاقتصاد القومي. ولاتوجد طريقة واحدة للخصخصة تصلح لجميع البيئات والمجتمعات أو يمكن تطبيقها في كافة البلدان الراغبة في الخصخصة بصرف النظر عن أوضاعها السياسية والاقتصادية، فمشكلة عملية الخصخصة هي حالة التشابك ما بين البيئة السياسية والاجتماعية من خلال السياسات الاقتصادية، جدول(١-٤) يوضح الطرق البديلة للخصخصة.

وقد كشفت التجارب السابقة للدول الرائدة في مجال الخصخصة أن أشهر أساليب الخصخصة هي:-

(أ) بيع المشروعات العامة كليا أو جزئيا إلى منظميات وأفراد القطاع الخاص: وقد كانت حكومة كوريا الجنوبية سباقه في هذا المجال، إذ أقامت الصناعات الأساسية (كصناعة الصلب والآلات وتكرير البترول) ثم باعتها للقطاع الخاص بعد أن تأكدت ربحيتها واستخدمت حصيلة البيع في ارتياد مجالات إنتاجية جديدة. ويتوقع أن يواجه هذا الأسلوب عدة مشاكل منها:

- معارضة العمال الذين يتخوفون على مصيرهم وحقوقهم المكتسبة سلفا.
- معارضة قوى الضغط الاجتماعي التي تتوجس خيفة من آليات السوق.

(ب) تصفية المشاريع العامة الخاسرة بإغلاقها: ويلقى هذا الأسلوب نفس المعارضة السابقة.

(ج) مبادلة الديون بالمشاركة في رأس المال: ويتم ذلك من خلال تحديد حصص في الشركات العامة المدينة ثم بيع الأصول تدريجيا إلى مستثمري القطاع الخاص لمحاولة إصلاح خلل الهياكل المالية للشركات العامة.

(د) ضخ استثمار خاص جديد في المشروع الحكومي: ويكون عند رغبة الحكومة في زيادة رأسمال المشروع في حالات مثل إعادة تأهيل المشروع Rehabilitation أو توفير السيولة اللازمة، وفي هذه الحالة فإن الحكومة تبقى على مساهمتها في رأسمال المشروع وإن كانت نسبة المساهمة تقل بمقدار مساهمة القطاع الخاص ويصبح مشروعا مشتركا.

---

[١] سوزان أحمد أبو ريه ، الخصخصة والبعد الاجتماعي ، القاهرة : مطابع الأهرام ١٩٩٩، ص ٧.
[٢] عبد المنعم سالم – المقصود بالخصخصة – مقالة بالأهرام الاقتصادي بتاريخ ١٩٩٢/١١/٣٠ جزء أول.

(هـ) شراء الإدارة والعمال للمشروع: يعني ذلك قيام الإدارة (أو مجموعة صغيرة من المديرين) بشراء حصة كبيرة في أسهم الشركة التي يعملون فيها. وقد يعني ذلك قيام العمال أنفسهم بشراء حصة حاكمة في الشركة الحكومية.

جدول (١-٤): الطرق البديلة للخصخصة

م	الطريقة	الهدف
١	إلغاء التأميم وإعادة الملكية العامة Restitution and reprivatization	عودة الأملاك المصادرة والمؤممة إلى الملاك الأصليين أو منحهم تعويضات لها أو لجزء منها.
٢	المزاد Auction	تسمح المنظمات الحكومية للقطاع الخاص بإعطاء عروض أسعار لبيع أملاك الدولة في المزاد.
٣	البيع المباشر Direct sales	تحويل أملاك الدولة إلى الملكية الخاصة من خلال البيع المباشر إلى مستثمر خاص.
٤	بيع الأسهم Stock offerings	بيع جزء من مؤسسات الدولة التجارية من خلال تبادل الأسهم أو عروض المجموعات الاستثمارية.
٥	التصفية Liquidation	الإلغاء القانوني لشركات الدولة من أساسها فيمكن بيع المباني والتجهيزات وأي أصول أخرى.
٦	البيع للعاملين والإدارة Employee and management buy outs	بيع كل أو جزء من مؤسسات الدولة إلى العاملين بها أو إلى الإداريين أو إليهما معا.
٧	توزيع الأسهم على العامة Public distribution of shares	استخدام كوبونات البيع للمواطنين للحفاظ على أسهمهم في مؤسسات الدولة المخصخصة
٨	التسويق أو كسر الاحتكار Marketing or Demonopolization	شرط دخول القطاع الخاص كشريك في مؤسسات الدولة هو أن يصبح مسئولا عن الربح والخسارة.
٩	عقود الخدمات العامة Public – service contracting	موافقة الحكومة للقطاع الخاص لمنحه إدارة الخدمات العامة وتشغيلها لفترة زمنية محددة.
١٠	مشاركة القطاع العام والخاص Public – private partnerships	توليد منافسات بين الحكومة وشركات القطاع الخاص في توفير الخدمات والبنية الأساسية.
١١	نقل الخدمات إلى القطاع الخاص. Transferring services to private & non-governmental organization	تسمح الحكومة للقطاع الخاص والمنظمات الغير حكومية أن تؤدى الخدمات العامة الحكومية المجردة بمستوى عالي.

المصدر: إسماعيل عثمان، دور الصناديق العربية في تمويل مشروعات البنية الأساسية في العالم العربي "أساليب التمويل الحديثة"-اتحاد المقاولين العرب ، القاهرة: مايو ١٩٩٧. ص٤٠-٤١.

١-١-٣-١ مفهوم البناء والتشغيل والنقل (BOT).

إن نظام البناء والتشغيل والنقل BOT (Build / Operate / Transfer) هو تعاقد الحكومة مع القطاع الخاص لتوفير الخدمات وفق نظام عقود امتياز لآجال محددة. فهو شكل من أشكال تمويل المشاريع تمنح بمقتضاه حكومة ما – لفترة محددة من الزمن – أحد الاتحادات المالية الخاصة والتي يطلق عليها اسم شركة المشروع، امتيازا لدراسة وتطوير وتنفيذ وتشغيل مشروع معين تقترحه الحكومة أو الهيئة أو شركة المشروع، وعندئذ تقوم شركة المشروع بتصميمه وبنائه وتملكه وتشغيله وإدارته واستغلاله تجاريا لعدد من السنوات (الفترة المتفق عليها) تكون كافية لتسترد الشركة تكاليف البناء إلى جانب تحقيق أرباح مناسبة من العائدات المتأتية من تشغيل المشروع واستغلاله تجاريا أو من أية مزايا أخرى تمنح لها ضمن عقد الاتفاق والذي يطلق عليه عقد الامتياز. وفي نهاية مدة الامتياز المتفق عليها، تنقل ملكية (أو حق الامتياز) المشروع إلى الحكومة المانحة دون مقابل أو مقابل تكلفة يكون قد تم الاتفاق عليها مسبقا أثناء مرحلة التفاوض على المشروع، جدول (١-٥) يوضح متغيرات مفهوم BOT.

جدول (١-٥): تعدد وتنوع مفهوم البناء والتشغيل والنقل BOT Family of variants

[illegible]	المتغير	
بناء، تشغيل، وتحويل الملكية	BOT	Build, Operate and Transfer
بناء، تملك، وتحويل الملكية		Build, Own and Transfer
بناء، تملك، تشغيل	BOO	Build, Own and Operate
بناء، تشغيل، وتجديد امتياز	BOR	Build, Operate and Renewal of concession
بناء، تملك، تشغيل، وتحويل الملكية	BOOT	Build, Own, Operate and Transfer
بناء، تأجير، وتحويل الملكية	BLT	Build, Lease and Transfer
بناء، إيجار، وتحويل الملكية	BRT	Build, Rent and Transfer
بناء، تحويل الملكية وتشغيل	BTO	Build, Transfer and Operate
تصميم، بناء، تمويل وتشغيل	DBFO	Design, Build, Finance and Operate
تصميم، إنشاء، إدارة وتمويل	DCMF	Design, Construct, Manage and Finance
تحديث، تملك، تشغيل ونقل الملكية	MOT	Modernize, Own, Operate and Transfer
تجديد، تملك وتشغيل	ROO	Rehabilitate, Own and Operate
تجديد، تملك ونقل الملكية	ROT	Rehabilitate, Own and Transfer

جدول (١-٦): أكبر عشرة عمليات خصخصة للبنية الأساسية في العالم تم خصخصتها بنظام BOT من ١٩٨٤- سبتمبر ١٩٩٥

الموقع	الخدمة المخصخصة	السعر بالمليون $
اليابان	Nippon Telegraph & Telephone (NTT). نيبون للاتصالات.	٧٥,٥٠٠
بريطانيا	British Telecom. هيئة الاتصالات البريطانية.	٢٢,٣٠٠
بريطانيا	British Gas. شركة الغاز البريطانية.	٧,٦٠٠
المكسيك	Telephone de Mexico (Telmex). هيئة الاتصالات.	٧,٥٠٠
فرنسا	Eif Aquitaine. ايف للمياه.	٦,٢٠٠
ألمانيا	Veag. هيئة الطرق.	٥,١٤٤
سنغافورة	Singapor Telecom. هيئة الاتصالات.	٣,٨٠٠
هولندا	Koninkfijke PTT Netherland.	٣,٧٥٠
بريطانيا	Scottish Power. شركة الكهرباء الاسكتلندية.	٣,٦٦٥
الأرجنتين	Telecom Argentina (Entel North). هيئة الاتصالات.	٣,٢٠٠

جدول (١-٧): أكبر عشرة مشاريع استثمارية للبنية الأساسية للقطاع الخاص تم تنفيذها بنظام BOT ١٩٨٤- سبتمبر ١٩٩٥

الموقع	الخدمة المخصخصة	المدة سنة	نظام التعاقد
فرنسا/بريطانيا	Channel Tunnel. نفق القناة.	٥٥	BOT
تايوان الصينية	Taipei Mass Rapid Transit System. نظام النقل السريع الجماعي.		BOT
اليابان	Kansai International Airport. المطار الدولي بكانساي.		BOT
أوروبا	Consart Pan-European Telecom Services. الاتصالات الأوروبية		BOO
الأرجنتين	Buenos Airas Water and Sewer Services المياه والصرف الصحي	٣٠	BOT
تايلاند	الاتصالات السلكية واللاسلكية. Telecomasia Communication Network.	٣٠	BTO
الصين	Daya Bay Nuclear Power Plant, Phase one. مباني الطاقة النووية		BOO
ماليزيا	North-South Toil Expressway. شبكة طرق النقل السريع	٣٠	BOT
المكسيك	Power Plant Patacalco Coal-Fired مباني وتجهيزات إطفاء الحرائق		BOT
تايلاند	نظام القطارات والطرق المرتفعة . Bangkok Elevated Road and Train System.	٣٠	BOT

المصدر: البنك الدولي، قاعدة بيانات مشاريع البنية الأساسية للقطاع الخاص. http://www.worldbank.com

وقد امتد مفهوم البناء والتشغيل والنقل BOT ليشمل تعاقد الحكومة مع القطاع الخاص لتوفير الخدمات العامة خاصة فى مجالات توليد الطاقة والنقل (الطرق، الكبارى، المطارات، الموانى)، جدول (١-٦) يوضح أكبر عشرة عمليات خصخصة للبنية الأساسية فى العالم تم خصخصتها بنظام BOT من ١٩٨٤- سبتمبر ١٩٩٥. كما استخدم لتنفيذ مشاريع كبيرة تتعلق بالبنية الأساسية (مياه، صرف صحى، كهرباء، اتصالات سلكية ولاسلكية) وجدول (١-٧) يبين أكبر عشرة مشاريع استثمارية للبنية الأساسية للقطاع الخاص تم تنفيذها بنظام BOT ١٩٨٤- سبتمبر ١٩٩٥.

١-١-٣-٢ مزايا وعيوب الخصخصة.

إن تبنى الخصخصة واتباع أساليبها المختلفة يحمل مزايا عديدة لاقتصاديات الدول تتمثل فى الآتى:

- تعمل على تحقيق التوظيف الكامل للعمل والموارد الإنتاجية المتاحة بالدول.
- رفع الكفاءة الاقتصادية لوحدات النشاط الاقتصادى بتخفيض التكاليف الإنتاجية والبيعية والتسويقية إلى أدنى حد ممكن.
- توسيع قاعدة الملكية ونقل ملكية الشركات العامة إلى العاملين مما يؤدى إلى وضع العمال فى هذه الشركات على الطريق الصحيح حيث تتحول عملية الإنتاج إلى عملية مشاركة .
- تحسين إدارة العمليات الإنتاجية وحسن تخطيطها و السماح بالنبوغ الإبداعى للأفراد.
- تقليص نطاق الاقتصاد السفلى ومحاربة الجريمة الاقتصادية المنظمة ومعالجة صور وأشكال الفساد الاقتصادى وجعلها فى أضيق نطاق[١].

ولقد أتت حركة التحول إلى القطاع الخاص ببعض ثمارها فى بعض الدول المتقدمة مثل اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا لعدة اعتبارات من بينها؛ توافر ووضوح البيانات والمعلومات اللازمة وتوافر المناخ التنظيمى الصحى[٢] والمنافسة الجيدة. أما فى معظم دول العالم الثالث فقد كان من أهم العيوب والعقبات التى تعترض سياسة الخصخصة ما يلى:

- غياب المصداقية وعدم وجود الشفافية اللازمة نظرا لاكتشاف بعض المشترين ديونا على بعض شركات القطاع العام المباعة ولم يحاطوا علما بها.
- اضطراب البيانات والمعلومات فى بعض الميزانيات مثل مشكلة الموازنات والموجودات والأرباح الوهمية فى بعض الشركات.
- مشكلة العمالة الزائدة فى بعض شركات القطاع العام المباعة.

وجدير بالذكر أن هناك العديد من الآثار السلبية المصاحبة لعمليات الخصخصة أهمها كالتالى[٣]:

- البطالة:- حيث تتعرض مجموعة من العمال والعاملين بالمنشآت للبطالة السافرة وهذا يقتضى وضع برنامج قومى لمجابهة البطالة الحالية والبطالة الناتجة لحين عودة التوازن المفقود لسوق العمل.
- التشريعات الخاصة بعلاقة العامل والمستثمر:- لابد من تشريع جديد يعيد لرب العمل والعامل احترامهما للعمل والمنشأة التى تظلهم، هذا التشريع يتناول دور النقابات العمالية والإعانات وغيرها من القواعد الحاكمة فى نظم اقتصاديات السوق.

---

[١] سوزان أحمد أبو ريه ، الخصخصة والبعد الاجتماعى مرجع سابق، ص ٤٦-٤٧.
[٢] كامل محمد أبو اليزيد، حركة التحول للقطاع الخاص، مجلة إدارة الأعمال ، العدد ٧٢ ، القاهرة: مارس ١٩٩٦ ص ٢٣، ٢٤.
[٣] سوزان أحمد أبو ريه، مرجع سابق، ص ٩٦-٩٨.

- العمالة:- مشكلة العمالة المقنعة والتى أظهرت القطاع العام على أنه مستودع لتخزين العمالة غير المنتجة، لايوجد برنامج للخصخصة إلا وحظيت فيه العمالة الفائضة وغير المنتجة فى شركات القطاع العام بأولويات المعالجة.

وهكذا نجد إن الخصخصة تستند إلى رؤية طموحة واسعة تستهدف تصحيح إدارة الاقتصاد القومي ويتم ذلك من خلال تنشيط وتوسيع نطاق ودور القطاع الخاص فى إنتاج كافة السلع وتقديم كافة الخدمات بفاعلية كاملة.

١-١-٤ التجربة المصرية فى الإصلاح الاقتصادى

تجدر الاشارة إلى أن الـ ٢٥ سنة الماضية كانت مليئة بتحولات كبرى انعكست على الوضع الاقتصادى فى مصر، حيث حدثت تغيرات كثيرة بدءا من عام ١٩٧٤ بداية المعونة الأمريكية لمصر وصدور قانون الاستثمار ثم الاتفاق مع صندوق النقد الدولي وبداية دخول القطاع الخاص في التنمية، وتمهيد المناخ التشريعي بإصدار قانون سوق رأس المال القانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢[١] حيث لم يكن ممكنا بيع أصول الدولة الممثلة فى القطاع العام بدون سوق تباع فيه اسهم الشركات.

١-١-٤-١ أسباب التحول إلى القطاع الخاص فى مصر.

منذ ثورة يوليو ١٩٥٢ كانت الفلسفة الاشتراكية بالدولة مرتبطة بالقطاع العام، فقد تم تأميم معظم الشركات التى كانت متفرقة كملكيات خاصة و تم تجميعها فى تنظيمات " هرمية " سميت أول الأمر ب "المؤسسة" و بعد ذلك بعبارة "هيئة القطاع العام" و في السنوات الأخيرة سميت "بالشركة القابضة" و لكن كلها مسميات تحمل ذات المغزى و المدلول[٢].

إلا أن مصر لم تتمكن في ظل هذه التجربة من تغيير موقعها على خريطة العالم الاقتصادية، فمازالت في الشريحة المتوسطة للدول النامية ولم يتغير هذا الموقع بالرغم من أن عدد من الدول النامية التى لم يكن لها قطاع عام استطاعت أن تنتقل إلى الشريحة العليا للدول النامية بل وبعضها انتقل إلى مصاف الدول المتقدمة كاليابان. ولم تكن هذه الدول أفضل وضعا من مصر في الخمسينات أو في بداية الستينات. وقد ازدادت الأوضاع الاقتصادية سوءا خلال النصف الثاني من الثمانينات، فقد زاد حجم الدين الخارجي إلى درجة تعذر معه خدمة هذا الدين في عام ١٩٨٦، مما يعنى أن الدولة قد تصبح مفلسة وبالتالي تتوقف البنوك الأجنبية عن تمويل تجارتها الخارجية، كما يمكن الاستيلاء على أموالها الموجودة فى البنوك في الخارج بعد استصدار أحكام قضائية. وقد ظهرت مجموعة من الدراسات الكثيرة خلال الفترة ١٩٨٢ – ١٩٩٠ التى كانت بمثابة الأساس الذى حسم على أساسه هذا الجدل القائم لصالح التحول نحو القطاع الخاص، لأنها أبرزت مجموعة من مؤشرات تدني الأداء بالقطاع العام التي أوضحت ضرورة التحول نحو الإصلاح الشامل لأوضاع القطاع العام فى مصر. وأهم نتائج هذه الدراسات:

- وجود ٩٤ شركة من شركات القطاع العام الصناعى والبالغ عددها ١١٦ شركة تعانى من مشكلة السيولة، كما أنه هناك ٥٦ شركة تعانى من مشكلة خلل فى هياكل تمويلها بسبب زيادة نسبة مديونيتها عن ٥٠% من إجمالى أصول الشركة، ونتيجة لهذه المشكلات التمويلية حققت هذه الشركات خسائر خلال الفترة ١٩٨١ – ١٩٨٦، حيث زاد حجم الخسائر من ٢٣٠,٤ مليون جنيه عام ١٩٧٥ إلى ٩٦٥,٢ مليون جنيه عام ١٩٨٨[٣].

---

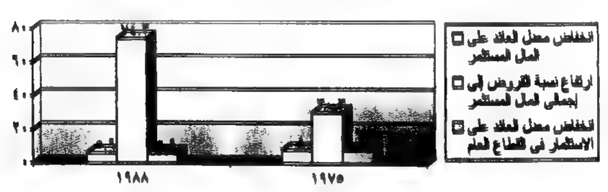
[١] سوزان أحمد أبو ريه ، الخصخصة والبعد الاجتماعي ، القاهرة : مطابع الأهرام، ١٩٩٩، ص ٥٤.
[٢] ميلاد حنا، الإسكان والمصيدة، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٦، ص ٢٩.
[٣] عبد المنعم راضى – موسوعة مصر الحديثة – المجلد الثاني (الاقتصاد) ص ١٤١.

- انخفاض معدل العائد على المال المستثمر من ٨% عام ١٩٧٥ إلى ٥,٩% عام ٨٨/٨٧، وارتفعت نسبة القروض إلى إجمالي المال المستثمر من ٣٠,٣% سنة ١٩٧٥ إلى ٧٤,٣ % سنة ١٩٨٨، شكل (١-٥)، مما يعني أن مديونيات وأعباء القطاع العام تزيد. وبلغ إجمالي المديونية عام ١٩٨٨ حوالي ٨٠ مليار جنيه.
- اتضحت من دراسة بنك الاستثمار القومي التي أجريت على الحسابات الختامية والميزانيات لشركات القطاع العام البالغ عددها ٣٧٢ شركة عام ١٩٩٠، أن المحصلة النهائية لحساب العمليات الجارية لشركات القطاع العام يتضمن عجزا قدره ٥٠٠ مليون جنيه وأن معدل العائد على الاستثمار في القطاع العام يتراوح بين ٢,٨%، ٣,٥%.

وهكذا يمكن تحديد العوامل التي حفزت الرغبة في التحول إلى القطاع الخاص في التالي:-

- فشل القطاع العام في تحقيق أهدافه وتشهد بذلك مؤشرات النمو والبطالة والمديونية والعجز في الميزانية والخلل في ميزان المدفوعات وأنه أصبح عبئا على الموازنة العامة للدولة.
- انخفاض معدلات الإنجاز الاقتصادي للقطاع العام بصفة إجمالية وبالتالي انخفاض معدلات التنمية وزيادة حدة مشاكلها.
- الرغبة في التخلص من الفلسفة الاشتراكية التي هيمنت على مصر منذ الستينات في ظل غياب الديمقراطية.
- الرغبة في التقدم مستقبلا باستخدام أكثر كفاءة للموارد الاقتصادية واستغلالها[1].

وفي ضوء رغبة الحكومة في إيجاد حل جذري للمشاكل فقد اتفقت مع صندوق النقد الدولي على تطبيق برنامج للإصلاح الاقتصادي في مصر بمعدلات عالية وفي زمن قصير، يستهدف خفض عجز الموازنة العامة للدولة من ٢٠-٢٥% من الناتج المحلي الإجمالي إلى المعدلات المقبولة وهي ٢,٥-٣% سنويا في مدة ٩ سنوات بدلا من ٢-٣ سنوات وهو زمن قصير قد يعني مبالغة شديدة في رفع الضرائب والأسعار وإلغاء الدعم مما قد يحدث اضطرابات شديدة في المجتمع مثل ما حدث في روسيا أو بولندا. ولكن يمكن القول أن الحكومة نجحت في إطالة مدة تنفيذ البرنامج[2].



شكل (١-٥): ارتفاع نسبة القروض إلى إجمالي المال المستثمر وانخفاض كل من معدل العائد على المال المستثمر والاستثمار في السنوات ١٩٨٨/٧٥.
المصدر: الباحث بتصرف من عبد المنعم راضي = موسوعة مصر الحديثة = المجلد الثاني (الاقتصاد) ص ١٤١

[1] عبد الرحمن يسري "استراتيجيات وأساليب التحول-ورقة عمل"التحول إلى القطاع الخاص في مصر لماذا؟ وما هو الأسلوب المناسب" المؤتمر المشترك الأول-كلية التجارة ومركز التنمية الإدارية -جامعة الإسكندرية، ١٩٩٢.
[2] محمد محروس إسماعيل، رمضان مقلد، ١٩٩٨، قضايا اقتصادية معاصرة قسم الاقتصاد-كلية التجارة- الإسكندرية، ص ١٤٨.

١-١-٤-٢ الإصلاح الاقتصادى فى مصر.

يقصد ببرنامج الإصلاح الاقتصادى الشامل فى مصر التحول إلى سياسة تنموية تعتمد على التنمية المتواصلة، حيث يهدف إلى تمكين الاقتصاد المصرى وتحفيزه وتحقيق معدل نمو اقتصادى لايقل عن ٣ أمثال معدل نمو السكان، أى معدل بين ٧ % و٨ %، وذلك خلال الفترة ١٩٩٧/٢٠١٧[١].
وبإصدار القانون رقم ٢٠٣ لعام ١٩٩١ تم إيجاد الإطار القانونى لعملية بيع وحدات القطاع العام المصرى. فأعدت الحكومة المصرية دليلا تفصيليا إرشاديا لعملية الخصخصة تم إعلانه فى ٤ فبراير عام ١٩٩٣، ورغم تعديل هذا البرنامج أكثر من مرة كان آخرها فى أكتوبر ١٩٩٦ إلا أن روح البرنامج ظلت كما هى حيث أشار الدليل إلى تعمد الحكومة السير فى اتجاهين من المفترض أن يكمل أحدهما الآخر[٢] وهما؛ الأول: طرح بعض الأصول العامة للبيع، والثانى: إعادة هيكلة بعض الشركات العامة تمهيدا لجذب المستثمرين لشراء الوحدات بعد هيكلتها.

أولا: البرنامج المصرى للخصخصة.

إن تجربة الخصخصة فى مصر أكثر تجارب الخصخصة إثارة للجدل وذلك لتعدد الأساليب التى استخدمت فى إدارتها وتطبيقها، والتى كان هدفها الأساسى الحفاظ على أصول الدولة المتمثلة فى شركات القطاع العام من الضياع وتحديد القيمة الحقيقية لها، مما ترتب عليه التدرج فى التنفيذ فطبقت على مراحل حيث جاء برنامج الإصلاح الاقتصادى الشامل فى مصر ليعتمد علي ٣ محاور أساسية وهي: الإصلاح المالى والنقدى، سياسة التكيف الهيكلى، والسياسات الاجتماعية[٣].

وقد مر برنامج الإصلاح الاقتصادي والهيكلي المصري بمراحل ثلاث رئيسية هي :

المرحلة الأولى: مرحلة الإصلاح الاقتصادي (١٩٩٠/٣/١ – ١٩٩٣/٢/٢٨).

المرحلة الثانية: مرحلة الإصلاح الاقتصادي (١٩٩٣/٣/١ – ١٩٩٦/٦/٣٠).

المرحلة الثالثة: مرحلة خلق التنميــــــــة (١٩٩٦/٧/١ – ١٩٩٩/٦/٣٠).

وقد تم إضافة مرحلة رابعة مدتها عامان " ملحق برنامج الإصلاح الاقتصادي والهيكلي المصري" وقد انتهت مع نهاية ٢٠٠١. وهدف هذا الملحق إلى تعويض التأخير الذي حدث في المرحلة الثانية (الإصلاح الهيكلى)، والمتمثلة في تأخر تنفيذ البرنامج القومى للخصخصة[٤].

وشهدت مصر خلال عام ١٩٩٧ حركة كبيرة فى إطار الخصخصة، حيث أن معظم الشركات العامة التى طرحت تم بيعها. فقد تم بيع ٤٧ شركة وبلغ عائد الخصخصة في هذا العام حوالى ٥,٢ مليار جنيه مصرى[٥].وقد أسندت الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحى أعمال تشغيل وصيانة ٢٥ محطة مياه شرب طاقتها ٨١٥ ألف متر مكعب في اليوم إلى شركات قطاع خاص متخصصة بتكلفة ٣٥ مليون جنيه للتشغيل والصيانة لمدة عامين. كما أسندت مهمة تشغيل وصيانة ١٣ محطة صرف صحى طاقتها ٨٤٧ ألف متر مكعب في اليوم لشركات خاصة بتكلفة ٢٩ مليون جنيه سنويا[٦]. وفى عام ١٩٩٨ اعتمد برنامج الخصخصة على محورين أساسيين هما:

---

[١] وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية المستجدة، الهيئة العامة للتخطيط العمراني – مؤتمر فرص الاستثمار بجنوب مصر – مركز المشروعات القومية المتعلقة بي برنامج الإصلاح الاقتصادي ، القاهرة ٧ ديسمبر ١٩٩٩. ص٣
[٢] دليل الإجراءات والإرشادات العامة لبرنامج الحكومة لتوسيع قاعدة الملكية وإعادة الهيكلة وحوافز العاملين والإدارة. والمكتب الفنى لوزير قطاع الأعمال العام ١٩٩٦.
[٣] منى قاسم "الإصلاح الاقتصادي في مصر، دور البنوك فى الخصخصة وأهم التجارب الدولية"، الدار المصرية اللبنانية،القاهرة،١٩٩٧.
[٤] وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات المستجدة،مرجع سابق، القاهرة ٧ ديسمبر ١٩٩٩. ص٤-٥.
[٥] سوزان أحمد أبو ريه، مرجع سابق، ص ٧٤.
[٦] وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات المستجدة،مرجع سابق، القاهرة ٧ ديسمبر ١٩٩٩.

- إصلاح الشركات: فقد قامت الحكومة بتنفيذ برنامج شامل لتسوية مديونيات الشركات المتعثرة حيث تبلغ ديون ٨٢ شركة للبنوك ١٢,٥ مليار جنيه مصرى.

- تحسين كفاءة الإدارة فى الشركات التابعة: حيث يتم تدريب ٢٢٠٠ من المديرين من قيادات الإدارة العليا والوسطى ويتم تطعيم شركات الغزل والنسيج والملابس الكيماوية المرتبطة بصناعة الغزل والنسيج بكوادر فنية ومالية جديدة لتجديد شباب الإدارة فى هذا القطاع.

كما تسعى الحكومة لبيع كثير من الشركات منخفضة الربحية والشركات المتعثرة لمستثمرين استراتيجيين بحيث يتولون تطوير هذه الشركات فنيا وإداريا واللجوء على نطاق واسع لمؤسسات عالمية متخصصة تعاون فى بيع الشركات الخاسرة والمشاركة فى الملكية والإدارة وذلك من خلال ضوابط تضعها الحكومة بمعرفة اللجان المتخصصة ومجلس الوزراء.

ثانيا: الخطة الخمسية الرابعة - ٩٧/٩٨-٢٠٠١/٢٠٠٢ للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

يعد عام ٩٧/١٩٩٨ العام الأول فى الخطة الخمسية الرابعة ١٩٩٧/١٩٩٨-٢٠٠١/٢٠٠٢ وأيضا العام الأول للاستراتيجية القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية التى وضعتها الدولة لمدة عشرين عاما، وقد روعى عند إعدادها المتغيرات الدولية والإقليمية والمحلية والتوقعات المستقبلية لتحقيق الانطلاقة بما يتوافق مع المستقبل واحتياجاته. وقد ارتكزت هذه الاستراتيجية التنموية على محاور رئيسية من أهمها الاعتماد على القطاع الخاص فى التوجه الإنتاجى السلعى والخدمى وتهيئة المناخ الملائم له للاضطلاع بدوره.

وتتمثل أهم الملامح الرئيسية للخطة الخمسية فى الانتهاء من عمليات الخصخصة والإسراع بتصحيح أوضاع الشركات المتعثرة مع استمرار احتفاظ الدولة بمساهمتها فى المشروعات الاستراتيجية والأمنية وتدعيم الصندوق الاجتماعي للتنمية للحد من آثار برنامج الإصلاح على العمالة. وتقوم الفلسفة الاقتصادية فى مصر الآن، على محورين[1]:

- إصلاح خلل الاقتصاد المصرى، والحد من استنزاف موارد الدولة المالية، بسبب الخسائر المالية العائدة لأغلب وحدات القطاع العام، وذلك ما يتضح جليا من اختلال هياكل تحويلها، بما جعل هذه الخسائر بمثابة استنزاف لموارد الدولة.

- بيع جانب كبير من القطاع العام إلى القطاع الخاص بتوسيع قاعدة الملكية بين المواطنين.

ويترتب على هذين المحورين حسبما يتوقعه القائمون على تنفيذ الخصخصة ما يلى:

- زيادة معدلات استخدام الطاقات المتاحة لدى شركات قطاع الأعمال العام.

- الحد من استنزاف الموارد المالية وتحقيق مستوى أفضل لاستخدامها

- إتاحة الفرصة للاتصال بالأسواق الخارجية وجذب رؤوس الأموال للاستثمارات بتقنيات ووسائل وأساليب حديثة

- زيادة فرص العمل وتنشيط سوق المال

- زيادة موارد الدولة من فائض البيع بعد إصلاح الخلل.

---

[1] سوزان أحمد أبو ريه، الخصخصة والبعد الاجتماعى، مرجع سابق ص ٦٨.

الخلاصة.

لقد قام النظام العالمي الجديد بعد الحرب العالمية الثانية بوضع الاقتصاد الدولي على أسس وقواعد اقتصادية ومالية وتجارية جديدة وذلك بإنشاء صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير ومنظمة التجارة العالمية وقيام ثورة المعلومات والاتصالات وما صاحبها من تكنولوجيا متقدمة أحدثت طفرة في الفكر مما أثر على نمط التنمية المعتاد خلال السنوات السابقة. وقد شهد بداية عقد الثمانينات قيام العديد من الدول بسياسة للاصلاح الاقتصادي مثل ما قامت به بعض الدول الاجنبية لضمان فاعلية الإدارة والتشغيل لتحسين الكفاءة الإنتاجية. وقد استفادت الدول المتقدمة من تطبيق التحول الاقتصادي إلى القطاع الخاص وحققت الغايات المنشودة منه بمكاسب اقتصادية وسياسية. أما الدول النامية فلا تزال تتعثر في تطبيق هذا التحول حيث لايوجد نمط واحد للتحول الي القطاع الخاص وإنما يجب أن تختار كل دولة ما يناسبها وفق قاعدتها الاقتصادية وحاجاتها من وسائل التحول الملائمة لها.

وقد أعدت مصر في السنوات الأخيرة برنامجا للإصلاح الاقتصادي الشامل لكافة النواحي الاقتصادية معتمدة في ذلك على ثلاث محاور أساسية وهي؛ سياسة الاصلاح المالي و النقدي وسياسة التكييف الهيكلي، والسياسات الاجتماعية. ولذلك فقد أعدت الحكومة المصرية دليلا تفصيليا إرشاديا لعملية الخصخصة تم إعلانه في ٤ فبراير ١٩٩٣ يقوم على طرح بعض الشركات العامة تمهيدا لجذب المستثمرين لشراء الوحدات بعد هيكلتها. حيث تأخذ هذه السياسة إحدى صور ثلاثة:

- نقل الملكية العامة إلى الملكية الخاصة.
- نقل إدارة المشروعات العامة من الدولة إلى القطاع الخاص.
- نقل كل من الملكية والإدارة من الدولة إلى القطاع الخاص.

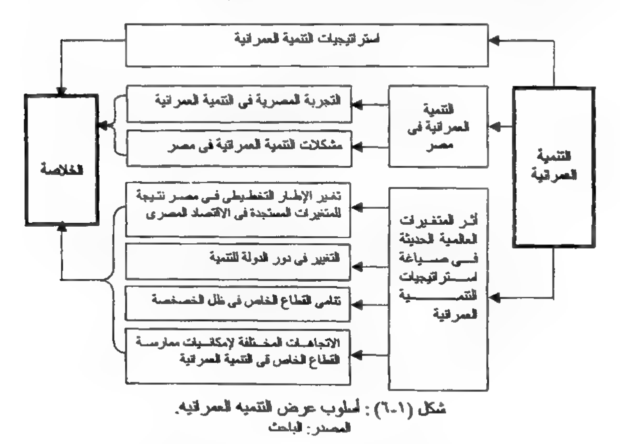
وبصفة عامة فقد راعت الحكومة عند عمل الخطة الخمسية الرابعة أن تقوم على محورين أساسيين: إصلاح خلل الاقتصاد المصري، وبيع جانب كبير من القطاع العام إلى القطاع الخاص. حيث أن التوجه إلى اقتصاديات السوق في ضوء تطورات الساحة العالمية يمثل أحد أهم الأحداث التي عرفتها مصر في النصف الثاني من القرن العشرين، وينبغي بالتالي توفير جميع مقومات النجاح لها. ولكن هناك من ناحية أخرى ضرورة توفير الشروط والأوضاع المناسبة لكي يصبح التحول إلى نظام اقتصاد السوق أمرا مستقرا ومحققا لجميع نتائجه الإيجابية. وبدون توفير هذه المقومات فقد يصبح التحول إلى اقتصاديات السوق أمرا غير مستقر ومعرضا للاهتزاز والقلق.

وقد أثرت المتغيرات المستجدة على الساحة العالمية تأثيرا كبيرا على اتجاهات التنمية في مصر وخاصة على التنمية العمرانية بها. فقد انعكست سياسات الخصخصة على التنمية العمرانية بشكل مباشر حيث يمكن الاستدلال على هذا التغير بخصخصة شركات الإسكان والتعمير وبالاهتمام بمجال التنمية العقارية وتأسيس العديد من شركات التنمية والتعمير (بالمشاركة مع البنوك) ودخول كثير من الشركات الصناعية الكبيرة للاستثمار في هذا المجال. وقد استمرت وزارة التعمير طوال العقود الماضية في اتباع النظرية التقليدية لإعداد المخططات لتنمية المدن المستجدة رغما عن عدم قدرة هذه المخططات على مواكبة المتغيرات المتسارعة. إلا أنه قد تم البدء في استخدام المخططات الهيكلية ذات الخاصية المرنة التي تقبل المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المستقبلية لذلك تظهر أهمية دراسة هذه المتغيرات في مجال التنمية العمرانية.

١-٢ التنمية العمرانية.

إن التنمية العمرانية هى محاولة جادة لتعديل النمو العمرانى بالزيادة أو التوجيه، وتكييفه وفق أهداف واستراتيجيات السلطة السياسية والإدارية على شكل تعاون مبرمج[1]. والتنمية العمرانية هى انعكاس واقعى للتنمية الاقتصادية والأوضاع الاجتماعية في مجتمع ما. فتعتبر التنمية العمرانية عملية تطوير مستمرة لانهائية وقد أوضح Hollis B. Chenery (١٩٨١) أن أهداف التنمية العمرانية ثلاثة أهداف وهى؛ تصحيح وتعديل المناطق السيئة التى تؤثر على السياسة الاقتصادية للدولة، زيادة كفاءة إدارة المدن، وزيادة الكفاءة الاقتصادية والتكامل الاجتماعى عن طريق التوزيع الأمثل للموارد والثروات والحفاظ عليها[2]. ولتحقيق أهداف التنمية العمرانية يجب تعاون فريق من المخططين والمعماريين والاقتصاديين ومن التخصصات الأخرى المساعدة لتجهيز العمل والتحكم فى التنمية، حيث يتطلب الأمر مراعاة جميع الظروف العمرانية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتى قد تختلف من دولة إلى أخرى.

وهذا الفصل يتناول بالشرح استراتيجيات التنمية العمرانية ثم دراسة التنمية العمرانية فى مصر، وذلك من خلال توضيح التجارب المصرية فى التنمية العمرانية والمشاكل التى تتعرض لها التنمية فى مصر. وبيان تأثير المتغيرات الاقتصادية المستجدة على الإطار التخطيطى فى مصر فى تغيير دور كل من الدولة ورجال الأعمال فى التنمية العمرانية، شكل (١-٦).



شكل (١-٦) : أسلوب عرض التنميه العمرانيه.
المصدر: الباحث

[1] عبد القادر عبد الحافظ الشيخلى ، "إدارة التنمية العمرانية - مشكلات وحلول" - النمو العمرانى الحضرى فى المدينة العربية المشاكل والحلول - المؤتمر العام الثامن لمنظمة المدن العربية، الرياض: ١٩٨٦، ص٩٨

[2] Bertrand Renaud, National Urbanization Policy in Developing Countries, A World Bank Research Publication, Oxford University Press, London: 1981.

١-٢-١ استراتيجيات التنمية العمرانية.

إن فكرة وجود استراتيجية حضرية عامة قابلة للتطبيق في جميع الدول غير واردة إطلاقا. فالاختلاف والتباين بين الدول هو حقيقة واقعة، وهذا الاختلاف يحتم وجود فروق في تصميم الاستراتيجيات الحضرية لكي تعمل بكفاءة وفاعلية. وينبع هذا الاختلاف من كون استراتيجية أي دولة إنما هي وسيلة من وسائل تحقيق الأهداف القومية لهذه الدولة والتي تصاغ من منطلق خاص بالهوية السياسية، الاقتصادية والاجتماعية لكل دولة حسب ظروفها. وبالتالي فإن هذه الأهداف تختلف من مكان لآخر كما يختلف ترتيب أهميتها تبعا لخطورة المشكلات التي تواجه كل دولة على حدة. وحتى في حال تطابق الأهداف والظروف السياسية، الاجتماعية والاقتصادية لأكثر من دولة، فإن الهيكل العمراني لهذه الدول سوف يختلف عن بعضها البعض نظرا لارتباطه بالعديد من الخصائص الطبوغرافية / الجيولوجية / الجغرافية / المساحة / المناخ / السكان ... إلخ، لكل من هذه الدول مما يتطلب معالجة خاصة من خلال استراتيجية مستقلة لكل دولة بذاتها[1].

هناك ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن اتباعها لتصحيح اختلالات التوازن في النمو، والمحدد الأساسي للاختيار هو الهدف القومي الذي تسعى الدولة إلى تحقيقه (تعظيم الناتج وتحقيق الفاعلية أو تحقيق العدالة والمساواة بين الأقاليم)[2] وهي: استراتيجية الانتشار، استراتيجية التركيز، استراتيجية الانتشار المركز. ومن أجل المفاضلة بينها فلابد من معرفة الوسائل التي تستخدمها كل منها لحل هذه المشاكل ومدى صلاحيتها وملاءمتها لظروف التنمية العمرانية في الدولة.

أولا: استراتيجية الانتشار.

إذا كان الهدف المنشود هو تحقيق العدالة بين أجزاء الدولة فإن الاستراتيجية الواجبة الإتباع تصبح استراتيجية الانتشار فهي تعمل على نشر الاستثمارات والموارد على الأقاليم المختلفة بالدولة ولذلك فهي أكثر عدالة وأكثر تفاديا للآثار السلبية على الاقتصاد Diseconomies التي تنشأ من زيادة التجمع والتركز، كما أنه من الصعب تطبيق هذه الاستراتيجية في الدول النامية نتيجة لمحدودية مواردها فمن غير الممكن توزيع الموارد على مختلف الأقاليم لأن ذلك لا يضمن خلق تلقائية النمو فيها ولا يساعد على جذب أنشطة جديدة.

ثانيا: استراتيجية التركيز.

أما إذا كان الهدف هو تحقيق الفعالية الاقتصادية فإن الاستراتيجية المقترحة في هذه الحالة هي استراتيجية التركيز وهي تعمل على تركيز الموارد والجهود في أكبر المدن (واحد أو اثنين على الأكثر) لما للمدن الكبرى من مزايا. والاستفادة من فوائض التجمع أو ما يطلق عليه بالفوائض الداخلية Internal Economies ومن الفوائض الخارجية External Economies ، إلا أن هذه الاستراتيجية تركز التنمية في مناطق وتهمل مناطق أخرى قد يكون بها طاقات وموارد يمكن عن طريق توجيه الاستثمارات إليها تحقيق معدل مرتفع للنمو[3].

---

[1] فيصل عبد المقصود عبد السلام، المدن الثانوية كمحدد وأساس لصياغة خطة قومية حضرية في مصر، رسالة دكتوراه الفلسفة في تخطيط المدن ، قسم العمارة – كلية الهندسة – جامعة القاهرة، أكتوبر ١٩٨٩. ص ٧

[2] Richardson, " City Size and National Spatial Strategies in Developing Countries", W.B.Staff Paper No.252, April 1972. P.3

[3] Richardson, " City Size and National Spatial Strategies in Developing Countries", April 1972. P.3

ثالثا: استراتيجية الانتشار المركز

تستند استراتيجية الانتشار المركز إلى فكرة أقطاب النمو ووفقا لها يتم اختيار عدد محدود من المناطق تتمتع بإمكانيات للنمو الاقتصادى ويتم تكثيف مجهودات التنمية بها بحيث تصبح قطبا للنمو بالنسبة للمناطق المحيطة بها، فهو ينمو ويشع النمو إلى هذه المناطق عن طريق مجموعة الأنشطة القائدة المتكاملة والمتوطنة فى القطب والتى تربطها مجموعة من العلاقات الفنية. غير أنه لابد من وجود مركز نمو قائم أو محتمل لاستقطاب التنمية وللتغلب على ظاهرة التسلط للمراكز الحضرية الكبرى، بحيث تعمل هذه الأقطاب على استغلال الفوائض الخارجية للتركز الجغرافى ووفورات الحجم الكبير. ويتطلب نجاح هذه الاستراتيجية وجود لا مركزية سياسية وإدارية وتوافر الهياكل الأساسية والخدمات من أجل ضمان الترابط بين أقطاب النمو والأسواق. وفى حالة افتقار الدولة للشروط السابقة لا يتوقع لمثل هذه الاستراتيجية النجاح إلا إذا كانت أقطاب النمو قريبة من المدينة الرئيسية التى بها الحكومة[1]. ولذلك يجب مراجعة الأهداف القومية لمصر وتحديد أولوياتها لمعرفة علاقة التمركز الحضرى بها ومدى إمكانيات نجاحه فى تحقيقها مما يؤثر على السياسات العمرانية الرامية إلى تشجيع أو تحييد أو إيقاف هذا التمركز[2]. حيث أدت تجارب التنمية السابقة فى مصر، إلى اختلال التوازن بين الأقاليم التخطيطية المختلفة وظهور الفوارق بينها، حيث انتهجت الدولة سياسة التركيز من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية. وقامت فى الخطط المتتابعة بتركيز الاستثمارات فى عدد محدود من التجمعات العمرانية الرئيسية (القاهرة الكبرى / الإسكندرية) رغبة فى تحقيق أكبر عائد، مما أدى إلى تركز الأنشطة والخدمات بها، وإلى سوء توزيعها فى الدولة وقد نجم عن ذلك العديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية[3].

١-٢-٢ التنمية العمرانية فى مصر

إن أهم خصائص النسق الحضرى فى مصر هى عدم الاتزان سواء من حيث التوزيع الجغرافى لأحجام التجمعات الحضرية، أو توزيع السكان على هذه التجمعات وذلك بسبب التمركز الشديد لسكان الحضر فى مدينتين فقط (القاهرة الكبرى / الإسكندرية) دون سائر المستقرات الحضرية، الأمر الذى يؤدى إلى سيطرة هاتين المدينتين ليس فقط على الهيكل الحضرى ولكن أيضا على سياسات التنمية العمرانية والاقتصادية فى مصر[4].

١-٢-٢-١ التجارب المصرية فى التنمية العمرانية

هناك العديد من المحاولات التى تناولت بالبحث موضوع التنمية العمرانية فى مصر على مستويات متعددة من خلال الدراسات التى قامت بها الهيئات الحكومية، المكاتب الاستشارية المتخصصة والجهات البحثية والأكاديمية. ويمكن تحديد ثلاثة مستويات لتخطيط التنمية العمرانية فى مصر حيث تتكامل فيهم مظاهر التنمية العمرانية والاقتصادية والاجتماعية هى؛ التخطيط المحلى، التخطيط الاقليمى، التخطيط القومى، شكل (١-٧).

---

[1] علا سليمان الحكيم، "أقطاب النمو كأسلوب لحل مشاكل المدن الكبرى فى مصر" – ندوة التوسع الحضرى – معهد التخطيط القومى – مؤسسة فريد ريتش ايبرت، القاهرة: ٢٨:٢٦ ديسمبر ١٩٨٨،ص٥

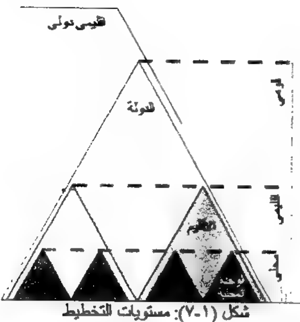
[2] فيصل عبد المقصود عبد السلام، المدن الثانوية كمحدد وأساس لصياغة خطة قومية حضرية فى مصر، مرجع سابق، ١٩٨٩. ص٩٠

[3] مصطفى كمال أبو النصر، "مستقبل التجمعات العمرانية فى مصر فى إطار التخطيط الإقليمى – توزيع الأنشطة الاقتصادية الرئيسية وتأثيرها على التنمية الإقليمية"، المعهد العربى لإنماء المدن-ندوة المدن الجديدة-المجلد الرابع، ١٩٩٣،ص ١٣٣.

[4] فيصل عبد المقصود عبد السلام، مرجع سابق،١٩٨٩، ص ٧٣.

أولا: التخطيط المحلى

وفيه يتم تناول تنمية المدينة بصورة مفردة بدون أخذ الدور الإقليمى أو موقعها فى النسق الحضرى فى الاعتبار. وإنما ينصب الاهتمام على محددات وإمكانيات النمو للمدينة ذاتها. حيث يهتم هذا المستوى بعملية التطوير العمرانى وتوزيع استعمالات الأراضى وحركة النقل والمرور وما يتعلق بتحسين البيئة وتغيراتها لتحقيق جميع متطلبات المعيشة المختلفة من اجتماعية وصحية وثقافية وسياسية واقتصادية وغيرها.



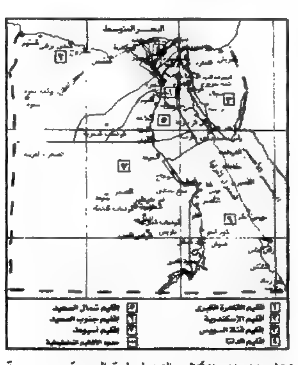
شكل (١-٧): مستويات التخطيط

المصدر: وحيد حلمى لبيب، تخطيط المدن المستجدة، الجزء الأول، القاهرة: دار ومكتبة المهندسين، ١٩٩٣ ص٩.

ثانيا: التخطيط الإقليمى

يهتم بالبعد الإقليمى للمدن على مستويين هما؛ الأقاليم التخطيطية وإقليم المدينة:-

(أ) الأقاليم التخطيطية: بدأ هذا الاتجاه فى عام ١٩٧٦ بدراسة تنمية إقليم قناة السويس التى أخذت فى الاعتبار التعامل مع الإقليم ككل لتعمير منطقة القناة بعد حرب ٧٣. وقد ازداد هذا الاتجاه قوة بعد إقرار تقسيم مصر إلى ٨ أقاليم تخطيطية عام ١٩٧٧بهدف تحديد الحيز المكانى الذى يتم فى إطاره وضع خطط التنمية، ثم صدر قرار مجلس الوزراء رقم ١٨١ عام ١٩٨٦ بجعل أقاليم مصر التخطيطية ٧ أقاليم بدلا من ٨ أقاليم، شكل (١-٨) وذلك بعد إنشاء الهيئة العامة للتخطيط العمرانى طبقا لقانون التخطيط العمرانى رقم ٣ لسنة ١٩٨٢[1].



شكل (١-٨): الأقاليم التخطيطية السبعة بجمهورية مصر العربية

المصدر: الهيئة العامة للتخطيط العمرانى، يونيو ١٩٩٨.

(ب) إقليم المدينة: بدأ إقليم المدينة يطرح نفسه بقوة وذلك كبعد يمثل مدى التأثير الفعال للمدينة ويحدد العمق الاقليمى الذى يتفاعل مع أى سياسات تنموية لها. وهذا المستوى التخطيطى يعالج كوحدة تلك المجموعات من المدن والقرى التى يضمها إقليم ذو صفات طبيعية واجتماعية واقتصادية تجعل منه وحدة تخطيطية متكاملة ولعمل التخطيط للإقليم يتم الآتى[2]:

---

[1] منتصر زهران، أسس تقييم لاختيار موقع إنشاء المدفن الصحي الأمن للتخلص من المخلفات الصلبة،المؤتمر العلمى الدولى الخامس – كلية الهندسة – جامعة الأزهر ١٩-٢٢ ديسمبر ١٩٩٧،ص ٣٦١.

[2] وحيد حلمى لبيب، تخطيط المدن الجديدة، الجزء الأول، القاهرة: دار ومكتبة المهندسين١٩٩٣. ص ٧.

- إعداد مسح شامل للإقليم للكشف عن موارده والتعرف على احتياجاته ومشاكله الحقيقية.
- تحليل بيانات المسح الشامل وإجراء الدراسات الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية لتحديد الاستخدام الأمثل لكل جزء من الإقليم وتحديد الحجم الأمثل للسكان الذى يمكن استيعابه.
- بناء على التحليلات السابقة وفى إطار سياسة عامة للإقليم يتم تحضير المخطط العام الشامل للإقليم محتويا على الدراسات والتوصيات اللازمة.

ثالثا: التخطيط الشامل (القومى).

وهو المستوى الذى يشمل الدولة ككل، وفيه يتم التعامل مع النسق الحضرى ككل نظرا للعلاقة القوية بين تنمية أى مدينة وتأثيرها على باقى النسق الحضرى وقد كانت أول دراسة شاملة للتنمية الحضرية فى مصر فى أوائل الثمانينات من القرن الماضى (السياسة القومية للتنمية الحضرية فى مصر) ١٩٨٢، ثم قامت هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة إلى وضع خريطة جديدة لمصر للتنمية والتعمير حتى عام ٢٠١٧، شكل (١-٩). ويشتمل هذا التخطيط على دراسة شاملة لحالة السكان الاجتماعية وحالة البلاد الطبيعية والتى تتلخص فى[1]:

شكل (١-٩): استعمالات الأراضى حتى ٢٠١٧.

المصدر: وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات المستجدة، خريطة التنمية والتعمير لمصر حتى عام ٢٠١٧، ١٩٩٨، ص ١٣٥

[1] وحيد حلمى لبيب، تخطيط المدن الجديدة، مرجع سابق، الجزء الأول، ١٩٩٣. ص ٨.

- توزيع السكان وخصائصهم (مواليد – وفيات – تركيب عمرى – شرائح اجتماعية).
- التوطن الصناعي وعلاقته بالأقاليم المختلفة.
- التوطن الزراعي والإصلاحات القروية.
- التوطن العمراني وإنشاء المجتمعات الجديدة.
- تحديد شبكات المواصلات المناسبة البرية والحديدية وغيرها.
- استثمار مصادر القوى المختلفة والثروات الطبيعية.
- استثمار وتنظيم المواقع الطبيعية المختلفة كالصحارى والغابات والبحيرات.

وبالإضافة إلى المستويات التخطيطية الثلاثة السابقة، فقد نشأت مستويات أكبر للتخطيط؛ كالتخطيط على المستوى الإقليمي الدولي والذي يعالج التخطيط على مستوى أكثر من دولة في منطقة وإقليم واحد ذات خواص مشتركة مثل المنطقة العربية أو السوق الأوروبية المشتركة وغيرها. كما أن هناك تخطيط على مستوى القارات يختص بالأنشطة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها.

١-٢-٢-٢ مشكلات التنمية العمرانية في مصر.

مصر كدولة نامية تواجه كثيرا من التحديات أهمها الزيادة السريعة في نمو السكان والتركز الشديد في المناطق الحضرية وهي تحديات تعوق جهود التنمية وتمتص أى محاولة للتقدم. لذلك فقد أوضحت خطة التنمية العمرانية لعام ٢٠١٧ عدة وسائل لتحقيق الأهداف العامة للدولة وهى[1]:

- الحد من الزيادة السكانية في المناطق المزدحمة وتفريغهم ونقلهم لمناطق جديدة.
- بناء مدن جديدة بقاعدة اقتصادية مستقلة لجذب الاستثمارات والناس من المناطق المزدحمة.
- الاستفادة من المناطق الواعدة ذات الثروات والموارد لجذب الناس لاستثمارها، وهذا يقلل من الضغط على المناطق المكتظة بالسكان.

وتواجه عملية التنمية العمرانية في مصر مجموعة من المشكلات يمكن إجمالها في ما يلى[2]:

أولا: المشكلات التنظيمية.

- الافتقار إلى التخطيط الشامل على المستوى القومي والمحلي يصيب برامج التنمية بعدم التكامل كما يؤدى إلى انعدام التعاون بين الجهات المختلفة.
- الافتقار إلى مشروعات البنية الأساسية والخدمات الضرورية في المناطق الصحراوية.
- عدم توافر البيانات الدقيقة والمعلومات اللازمة عن مثل هذه المناطق.
- الافتقار إلى السبل الملائمة لحماية الموارد البيئية والثقافية من عوامل الاندثار أو التآكل.

ثانيا: المشكلات التمويلية.

- إحجام القطاع الخاص عن المساهمة في تنمية الخدمات نظرا لصعوبة الحصول على التسهيلات التمويلية والطويلة الأجل نظرا لانخفاض عائد الربح.

---

[1] وزارة الإسكان والتعمير والمجتمعات العمرانية الجديدة، الهيئة العامة للتخطيط العمراني، ١٩٩٢، استراتيجية التنمية الشاملة لإقليم الدلتا- القاهرة،ص٥.

[2] بتصرف من : عبد القادر عبد الحافظ الشيخلي، "النمو العمراني الحضرى في المدينة العربية – المشاكل والحلول"، المؤتمر العام الثامن لمنظمة المدن العربية، الرياض ١٩٨٦، ص٩٨

- عدم ملاءمة السياسة السعرية والسياسة المتعلقة بمبدأ استرداد التكلفة وخاصة بالنسبة للقطاعات التى تمد المدن الجديدة بما تحتاجه من خدمات أساسية.

ثالثا: المشكلات الإدارية.

- قصور الأجهزة الإدارية القائمة حيث تتطلب إدارة التنمية العمرانية عمليات إدارية على درجة عالية من الكفاءة والفعالية مما يضعف أهداف واستراتيجيات خطة التنمية العمرانية.
- غياب التنسيق بين جهود مختلف الأجهزة والهيئات الحكومية القائمة بعملية التنمية العمرانية. مما ينعكس على فاعلية الإدارة
- المشكلة التنظيمية داخل وخارج الأجهزة الإدارية للمدن والمناطق الحضرية تؤثر إيجابا وسلبا على مقدرة القيادات الإدارية فى تولى مسئولياتها بكفاءة.
- المركزية الإدارية من قبل الإدارة المحلية يؤدى إلى زيادة التعقيدات الإدارية.
- النقص فى التدريب والخبرة على نوع العمل المنجز وعدم توفر العمالة المدربة على التكنولوجيا الحديثة، فالإحصاء غير موجود ونظام الحسابات الآلية بدائى.
- ندرة وجود مهندس التخطيط أو العمارة بأجهزة التخطيط على المستوى المحلى أو الاقليمى
- عدم وجود نوع من المشاركة الشعبية فى اتخاذ القرارات المصيرية، فما زال متخذوا القرارات يحاولون إيجاد الصيغة المناسبة لهذه العلاقة المتبادلة للمشاركة.

رابعا: المشكلات التشريعية.

- وجود قوانين يتم العمل بها ولايوجد لها لائحة تنفيذية حتى الآن، ولم يتم تحديد السلطات التى تمارسها الأجهزة المعنية بها فلا يوجد توصيف لمهام المراكز الوظيفية المختلفة.
- عدم وجود مخطط قانونى لشروط الاستخدام لاستعمالات الأراضى والكثافات البنائية المحددة لبعض المناطق مما يتسبب فى تكون العشوائيات فى إطار منظم يحميه القانون.

١-٢-٣ أثر التغيرات العالمية الجديدة على استراتيجيات التنمية العمرانية.

يمكن تقسيم سياسات التنمية العمرانية فى مصر إلى قسمين خلال فترتين زمنيتين مختلفتين، الأولى منذ بداية تجربة إنشاء المدن الجديدة فى مصر فى العصر الحديث وحتى نهاية ١٩٩٣، والثانية منذ بداية ١٩٩٤ عند البدء فى الإصلاح الاقتصادى فى مصر وحتى الآن. وبالرغم من قصر الفترة الثانية مقارنة بالفترة الأولى، إلا أن ما حدث بها من تطورات وتغيرات كان كبيرا ومختلفا عما حدث قبلها وذلك نتيجة للمتغيرات الجديدة فى الاقتصاد المصرى.

١-٢-٣-١ تغير الإطار التخطيطى فى مصر نتيجة للتغيرات الاقتصادية الجديدة.

إذا كانت التنمية العمرانية هى الوصول من الوضع الحالى إلى وضع أفضل اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا فان التخطيط هو الطريق العلمى السليم لتحقيق ذلك بالاستغلال الأمثل للموارد فى ضوء الإمكانات والظروف المتاحة. وتتعدد المناهج التخطيطية وتتولد نتيجة للاطار التخطيطى الذى يشمل جميع العوامل المؤثرة فى العملية التخطيطية، مثل الخصائص الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية للمجتمع. وتنبع أهمية الإطار فى أنه يؤثر على العملية التخطيطية فى إعداد

وتنفيذ المخططات ويتأثر بها في نفس الوقت، مما يجعل نجاح العملية التخطيطية يعتمد على مدى التوافق بين الإطار والمنهج[1]. وقد كان الإطار التخطيطي في فترة العشرين عاما الماضية متجها من إطار بسيط التعقيد وبطئ التغير إلى النقيض له. وذلك استجابة للإصلاح الاقتصادى فى مصر والمناخ الاقتصادى الجديد حيث شهدت فترة التسعينات زيادة كبيرة فى معدلات استثمار القطاع الخاص والاستثمار الأجنبي المباشر. إذ كان التغير في الإطار قد بدأ بالقطاعات الاقتصادية إلا أن فكر كثير من العاملين في قطاع التعمير والاسكان كان يسير في إطار مختلف عن الواقع وقد استمرت وزارة التعمير في مركزية التخطيط وتبنى سياسات احتكار إنشاء وتنمية المناطق الجديدة والأخذ على عاتقها بناء الوحدات المنخفضة والمتوسطة التكاليف. وقد تغير الفكر في وزارة الإسكان والتعمير في بداية عام ١٩٩٤ إلى الاعتماد بصفة أساسية على القطاع الخاص فى عملية التعمير، ويمكن الاستدلال على هذا التغيير بسياسة خصخصة شركات الإسكان والتعمير ابتداءا من عام ١٩٩٥. وباهتمام غير مسبوق بمجال التنمية العقارية وخاصة في المدن الجديدة، حيث تأسست العديد من شركات التنمية والتعمير (بالمشاركة مع البنوك في كثير من الحالات) ودخلت كثير من الشركات الصناعية الكبيرة للاستثمار في هذا المجال. وهكذا تم الاتجاه الى منهج التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العملي حتى يمكن مواكبة التغيرات المتسارعة وتلبية متطلبات القطاع الخاص. ويوجز الجدول (٢-١) إشكالية المنهج والإطار في تخطيط المدن الجديدة في الفترتين الزمنيتين الأولى منذ عام ١٩٧٧ وحتى نهاية ١٩٩٣، والثانية منذ بداية ١٩٩٤ وحتى الآن.

جدول (١-٨): إشكالية المنهج والإطار في تنمية المدن الجديدة في مصر.

الفترة الزمنية	١٩٧٧-١٩٩٣	١٩٩٤حتى الآن
المنهج التخطيطي المتبع	التخطيط الشامل	التخطيط الشامل
	المخطط العام	المخطط العام
الإطار التخطيطي القائم في ذهن متخذ القرار	بسيط التعقيد	شديد التعقيد
	بطئ التغير	سريع التغير
	احتكارى	تنافسى
متخذى القرار والقائمون على التخطيط	الدولة بصفة أساسية	القطاع الخاص بصفة أساسية
فئات السكان المستهدفة	محدودى ومتوسطى الدخل	فوق متوسط ومرتفعى الدخل
المشكلة السائدة	انخفاض معدلات الاستيطان	عدم كفاءة المخططات
		عدم وضوح الرؤية
		انعدام مرونة المخططات الجديدة

المصدر: طارق أبو ذكرى، د.أحمد محمود يسرى ، مرجع سابق، ١٩٩٧،ص٢٠٦.

أولا: التخطيط الشامل General Plan

لقد تم اتباع منهج التخطيط الشامل في إعداد المخططات العامة للمدن الجديدة وهو يرتكز على فكرة اختيار الحل الأمثل من مجموعة من البدائل المحددة التي تم التوصل إليها بتتبع منطق عقلاني في التحليل والتركيب، وينقسم المنهج إلى مرحلتين: الأولى مرحلة تحديد الأهداف والثانية هى تحقيقها.

المرحلة الأولى: تتحدد أهداف التخطيط على خطوات تراكمية طبقا لظهور المشاكل فى المجتمع، لذلك فإن عملية التخطيط تبدأ كرد فعل للمشاكل القائمة، وتتميز هذه الأهداف بالتركيز على الجانب النوعي لحل هذه المشاكل (رفع كفاءة الأداء / رفع مستوى المعيشة).

---

[1] طارق أبو ذكرى وأحمد محمود يسرى الانفصام بين المنهج والإطار التخطيطي للمدن المصرية الجديدة (١٩٧٧-١٩٩٧) حتمية تطبيق منهج التخطيط الإستراتيجي-المؤتمر العلمى الدولي الخامس – كلية الهندسة، جامعة الأزهر ١١-٢٢ديسمبر ١٩٩٧،ص٢٠٤

المرحلة الثانية: لتحقيق هذه الأهداف التي تم تحديدها فإن العملية التخطيطية تتصف "بالسبق بالفعل" "Proactive" لتحديد الصورة المستقبلية للمنتج النهائي للتخطيط في صورة كلية هي المخطط العام ويتم التركيز في مرحلة تحقيق الأهداف على المؤشرات والمعايير الكمية للقياس والتقويم والمفاضلة مثل النماذج والمعادلات الرياضية. ويكون منهج التخطيط الشامل مناسبا لحل المشاكل المحددة التعريف والبسيطة التعقيد والتي تتطلب في حلها التركيز على الخبرات والتقنيات التي تتواجد في إطار بسيط وبطئ التغير وعلى مستوى عال من التأكد حتى يمكن سهولة التنبؤ بالحلول المستقبلية المناسبة والمثلى[1]. ويوضح شكل (١-١٠) منهج التخطيط الشامل.

التعريف بالمشكلة
تحديد الأهداف
تحليل البيانات والمعلومات
توليد البدائل
تقويم البدائل
اختيار البديل الأمثل (المخطط العام)
التنفيذ

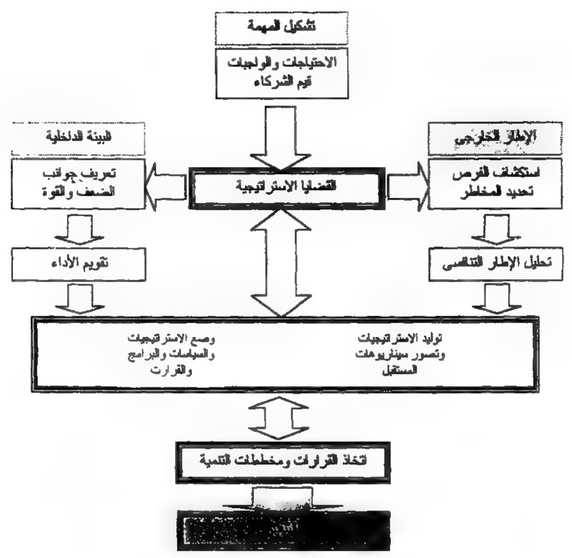
شكل (١-١٠): منهج التخطيط الشامل
المصدر: أحمد يسرى، مرجع سابق، ١٩٩٧، ص ٢٠٩.

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي. Strategic Plan

تحتاج كل دولة إلى تخطيط استراتيجي وليس مركزيا شاملا، فالتأثير الذي تباشره الدولة لا يأتي من اتساع تدخلها وإنما من فاعليته، والفاعلية تقتضي الانتقاء والتركيز على أهداف قليلة ولكنها أساسية. وكذلك فإن التخطيط الاستراتيجي لا يتعلق عادة بتحقيق أهداف كمية وإنما يضع سياسات ويحدد اتجاهات للتطور مع إرساء القواعد والشروط التي يمكن أن تحقق هذه الاتجاهات. فهو يتعامل مع كل من الإطار الخارجي التنافسي للسوق (للتعرف على الفرص والمخاطر المحيطة) ومع البيئة الداخلية التي تقوم بالتخطيط (لتحديد نقاط الضعف والقوة) لقياس مدى استيعابها وقدرتها على تنفيذ الاستراتيجيات والأهداف المقترحة. ويرتكز هذا المنهج على عملية تصور ما يمكن حدوثه في المستقبل واتخاذ الاستراتيجيات، والسياسات المناسبة للوصول إلى رؤية مستقبلية قبل البدء في اتخاذ القرارات، شكل (١-١١). وقد استنبطت أسس منهج التخطيط الاستراتيجي على أساس:

- التنمية العمرانية المتوازنة تعتبر الأساس الموجه لحركة النمو العمراني للمدينة الجديدة في مراحلها المختلفة، بحيث تتم عملية التعمير على مراحل متلاحقة بهدف توطين واستقرار السكان في المدن الجديدة بتوفير فرص العمل مع فرص السكن على التوالي.
- إدارة التنمية العمرانية تعتبر الأساس المنظم لنمو المدينة الجديدة حيث يتولى سكان المدينة إدارة التنمية منذ بداية التعمير بما في ذلك من توفير لعوامل الجذب والترغيب والعناية بالوافدين على المدينة الجديدة سواء من الراغبين في الإقامة بها أو الزائرين لها.
- التنمية العمرانية المتوازنة لابد وأن تتم في إطارها الاقتصادي الاجتماعي العمراني بالتوازي مع الخطط الخمسية للتنمية الاقتصادية الاجتماعية وفي إطار الاستراتيجية القومية للتعمير، الأمر الذي ينعكس على توجيه وتحديد مرحلية التنمية العمرانية.
- إطلاق رؤية الفرد في البناء في حدود اللوائح والقوانين المنظمة لحركة البناء يتطلب قدرا كبيرا من المشاركة الشعبية في حركة التعمير والبناء بالجهود الذاتية والقدرات المحلية كما ظهر في إمكانية الأفراد في بناء المناطق الغير رسمية (العشوائية).

[1] طارق أبو ذكرى وأحمد محمود يسرى، الانفصام بين المنهج والإطار التخطيطي للمدن المصرية الجديدة مرجع سابق ١٩٩٧، ص٢٠٨



شكل (١-١١): منهج التخطيط الاستراتيجي

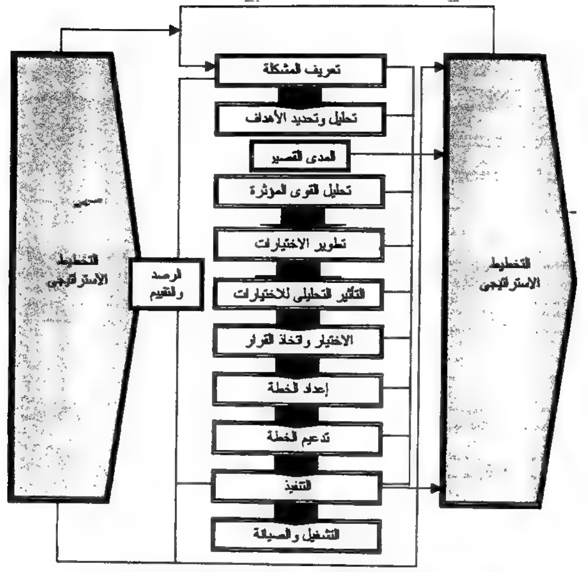
المصدر : طارق أبو ذكرى وأحمد محمود يسرى الانفصام بين المنهج والإطار التخطيطي للمدن المصريه الجديده ١٩٩٧ (١٩٧٧-١٩٩٧)

ثالثا: منهج التخطيط العملي. Action Plan

التخطيط العملي هو استكمال لمنهج التخطيط الاستراتيجي ويتم أثناء تنفيذ المشروع . فلا يمكن تنفيذه إلا مع التخطيط الاستراتيجي لتوافر المرونة بكليهما. حيث أن استخدام التخطيط العملي في التنمية يتضمن العناصر الأساسية؛ الرؤية المستقبلية للأشخاص والمؤسسات المساهمة بالمشروع ومشاركتهم في عملية التنمية وتحديد الأهداف الاستراتيجية، يوضح شكل (١-١٢) اتصال التخطيط العملي بالتخطيط الاستراتيجي. فقد تم تصميم التخطيط العملي ليعطي أكبر إمكانية للنجاح وهو يعتمد علي الاندماج الكامل لكل العوامل المؤثرة في عملية التنمية بدءا من تعريف المشكلة وحتى خلال تنفيذ عمليات البنية الأساسية أو الإمكانيات الخدمية[1].

---

[1]Forbes Davidson Action Planning – Notes and Experieases Institute For Hans and Urban Development Studies Rotterdam Netherland. P6



شكل (١-١٣): اتصال التخطيط التنفيذى بالتخطيط الاستراتيجى.
المصدر: Forbes Davidson Action Planning – Notes and Experieses Institute For Hans and Urban Development Studies, Rotterdam, Netherland P7-8 .

يوضح جدول (٢-٢) خطوات التخطيط التنفيذى. الخصائص الأساسية للتخطيط التنفيذى هي[1] :

- يعالج المشاكل في إطار زمنى محدد و يتم تنفيذه في منطقة محدده .
- به ابتكار وبعيد عن الروتين.
- يجب أن يمتلك بواسطة المساهمين به.
- تكون المشكلة حقيقية وقانونية ليتم معالجتها فتعتمد على الموارد والإمكانيات المتاحة فقط.

ويتضح أنه يمكن الرجوع الى الخطوة الأولى عند حدوث مشاكل جديدة يجب معالجتها. كما يمكن أيضا اشتراك الخبرات عند حدوث مشاكل تحتاج للعلاج في مناطق أخرى حيث أن عملية التخطيط التنفيذي ممكن الأخذ بها في أكثر من جهة وأكثر من أفكار جديدة.

[1] ibid, Forbes Davidson Action Planning, Rotterdam Netherlands P1 .

الأعمال العام لإخضاعه لمنطق اقتصاد السوق وإدارته وفقا للأساليب والنظم المتبعة في إدارة المشروعات الخاصة بصرف النظر عن شكل الملكية. يقتضي ذلك أن يتوافر أيضا معنى الشرعية وتدرج القواعد القانونية؛ وإذا كان الدستور يمثل القواعد الأعلى التي لا يجوز مخالفتها، والتشريع يدور في إطار الدستور، واللوائح تتضمن القواعد التفصيلية بما لا يخرج على القانون والدستور.

وبالنظر إلى الأوضاع في مصر نجد أن التحول إلى نظام لاقتصاد السوق لا يتفق مع الدستور القائم والذي وضع في ظل النظام الاشتراكي. حيث أن هذه المواد الدستورية وغيرها تقطع بأن هناك انفصالا بين الأساس القانوني والدستوري القائم وبين التغير الحالي للنظام الاقتصادي. لذلك لايمكن أن يستقيم ويستقر مثل هذا التناقض بين نظام دستوري يؤكد أن النظام الاقتصادي للبلاد هو النظام الاشتراكي، وبين التحول الواقعي للاقتصاد المصري إلى نظام السوق، جدول (١-١٠).

جدول (١-١٠): نصوص الدستور بجمهورية مصر العربية.

المادة	النص في الدستور
١	جمهورية مصر العربية دولة نظامها اشتراكي
٤	الأساس الاقتصادي لجمهورية مصر العربية هو النظام الاشتراكي الديمقراطي القائم على الكفاية والعدل
٢٤	يسيطر الشعب على كل أدوات الإنتاج وعلى توجيه فائضها وفقا لخطة التنمية التي تضعها الدولة
٣٠	الملكية العامة هي ملكية الشعب وتتأكد بالدعم المستمر للقطاع العام ويقود القطاع العام التقدم في جميع المجالات ويتحمل المسئولية الرئيسية في خطة التنمية
١٧٩	يكون المدعي العام الاشتراكي مسئولا عن اتخاذ الإجراءات التي تكفل تأمين حقوق الشعب وسلامة المجتمع ونظامه السياسي والحفاظ على المكاسب الاشتراكية والتزام السلوك الاشتراكي

المصدر: دستور جمهورية مصر العربية عام ١٩٧١.

أولا: دور الدولة الجديد في الخدمات.

من أهم الخدمات التي تقدمها الدولة مباشرة إلى مواطنيها وضع الإطار القانوني لمباشرة مختلف نواحي النشاط الاقتصادي، فهي خدمة أساسية لحسن أداء النشاط حيث يكون دور الدولة المراقبة والإشراف لمباشرتهم هذه الأنشطة الخاصة. وقد تزايدت أهمية هذا الدور التنظيمي للدولة من حيث التعريف بالحقوق وحدودها وتوفير الضمانات لها فإن أهم ما يميز هذه القواعد التنظيمية للنشاط الاقتصادي هو أنها تستند إلى قواعد القانون المكتوب الصادر عن السلطات الحاكمة.

وبالنسبة إلى المرافق والخدمات العامة، مثل التعليم، العلاج، الكهرباء، المياه، النقل والمواصلات، فهي خدمات عامة تفيد المجتمع في مجموعه، ولكنها تنعكس مباشرة على نفع محدد للمستفيد المباشر، ولذلك فإنه من الطبيعي أن يتم استيفاء جزء من التمويل من هذا المستفيد. وفي هذا ما يساعد على زيادة الترشيد في استخدام الموارد، وما يزيد من الرقابة على حسن تقديم الخدمة. فمن الطبيعي أن يطالب المستفيد بخدمة جيدة إذا ما دفع ثمنا مقابلها، بعكس الحال في الخدمات المجانية التي لا يشعر المستفيدون منها بحقهم في المطالبة بحسن الخدمة.

أما خدمات الأمن والدفاع والقضاء والنظام الضريبي فلابد وأن تكون من أجهزة الدولة، فهذه خدمات عامة. فالشرطة والجيش والقضاء ومعاونيه وإدارة مالية الدولة وعلاقاتها الخارجية خدمات أساسية لحماية وجود المجتمع، وهي خدمات قد تختلف من دولة إلى أخرى. كما أنه على الدولة أن تضع فوق ذلك نظاما قضائيا وبوليسيا لضمان احترام القواعد الموضوعية وحماية حقوق الأفراد.

وقد قامت الدولة للمساهمة في حل مشكلة العمالة الزائدة التي تنتج عن الخصخصة. بإنشاء الصندوق الاجتماعي للتنمية في ٢٩ يناير ١٩٩١ بالقرار الجمهوري رقم ٤٠ لسنة ١٩٩١ ويهدف إلى توفير فرص عمل متعددة والمساهمة في حل مشكلة البطالة وتخفيف وطأة إجراءات الإصلاح الاقتصادي عن كاهل محدودي الدخل.

الأعمال العام لإخضاعه لمنطق اقتصاد السوق وإدارته وفقا للأساليب والنظم المتبعة فى إدارة المشروعات الخاصة بصرف النظر عن شكل الملكية. يقتضى ذلك أن يتوافر أيضا معنى الشرعية وتدرج القواعد القانونية؛ وإذا كان الدستور يمثل القواعد الأعلى التى لا يجوز مخالفتها، والتشريع يدور فى إطار الدستور، واللوائح تتضمن القواعد التفصيلية بما لا يخرج على القانون والدستور.

وبالنظر إلى الأوضاع فى مصر نجد أن التحول إلى نظام اقتصاد السوق لا يتفق مع الدستور القائم والذى وضع فى ظل النظام الاشتراكى. حيث أن هذه المواد الدستورية وغيرها تقطع بأن هناك انفصالا بين الأساس القانونى والدستورى القائم وبين التغير الحالى للنظام الاقتصادى. لذلك لايمكن أن يستقيم ويستقر مثل هذا التناقض بين نظام دستورى يؤكد أن النظام الاقتصادى للبلاد هو النظام الاشتراكى، وبين التحول الواقعى للاقتصاد المصرى إلى نظام السوق، جدول (١-١٠).

جدول (١-١٠): نصوص الدستور بجمهورية مصر العربية.

المادة	النص فى الدستور
١	جمهورية مصر العربية دولة نظامها اشتراكى
٤	الأساس الاقتصادى لجمهورية مصر العربية هو النظام الاشتراكى الديمقراطى القائم على الكفاية والعدل
٢٤	يسيطر الشعب على كل أدوات الإنتاج وعلى توجيه فائضها وفقا لخطة التنمية التى تضعها الدولة
٣٠	الملكية العامة هى ملكية الشعب وتتأكد بالدعم المستمر للقطاع العام ويقود القطاع العام التقدم فى جميع المجالات ويتحمل المسئولية الرئيسية فى خطة التنمية
١٧٩	يكون المدعى العام الاشتراكى مسئولا عن اتخاذ الإجراءات التى تكفل تأمين حقوق الشعب وسلامة المجتمع ونظامه السياسى والحفاظ على المكاسب الاشتراكية والتزام السلوك الاشتراكى

المصدر: دستور جمهورية مصر العربية عام ١٩٧١.

أولا: دور الدولة الجديد فى الخدمات.

من أهم الخدمات التى تقدمها الدولة مباشرة إلى مواطنيها وضع الإطار القانونى لمباشرة مختلف نواحى النشاط الاقتصادى، فهى خدمة أساسية لحسن أداء النشاط حيث يكون دور الدولة المراقبة والإشراف لمباشرتهم هذه الأنشطة الخاصة. وقد تزايدت أهمية هذا الدور التنظيمى للدولة من حيث التعريف بالحقوق وحدودها وتوفير الضمانات لها فإن أهم ما يميز هذه القواعد التنظيمية للنشاط الاقتصادى هو أنها تستند إلى قواعد القانون المكتوب الصادر عن السلطات الحاكمة.

وبالنسبة إلى المرافق والخدمات العامة، مثل التعليم، العلاج، الكهرباء، المياه، النقل والمواصلات، فهى خدمات عامة تفيد المجتمع فى مجموعه، ولكنها تنعكس مباشرة على نفع محدد للمستفيد المباشر، ولذلك فإنه من الطبيعى أن يتم استيفاء جزء من التمويل من هذا المستفيد. وفى هذا ما يساعد على زيادة الترشيد فى استخدام الموارد، وما يزيد من الرقابة على حسن تقديم الخدمة. فمن الطبيعى أن يطالب المستفيد بخدمة جيدة إذا ما دفع ثمنا مقابلها، بعكس الحال فى الخدمات المجانية التى لا يشعر المستفيدون منها بحقهم فى المطالبة بحسن الخدمة.

أما خدمات الأمن والدفاع والقضاء والنظام الضريبى فلابد وأن تكون من أجهزة الدولة، فهذه خدمات عامة. فالشرطة والجيش والقضاء ومعاونيه وإدارة مالية الدولة وعلاقاتها الخارجية خدمات أساسية لحماية وجود المجتمع، وهى خدمات قد تختلف من دولة إلى أخرى. كما أنه على الدولة أن تضع فوق ذلك نظاما قضائيا وبوليسيا لضمان احترام القواعد الموضوعية وحماية حقوق الأفراد.

وقد قامت الدولة للمساهمة فى حل مشكلة العمالة الزائدة التى تنتج عن الخصخصة. بإنشاء الصندوق الاجتماعى للتنمية فى ٢٩ يناير ١٩٩١ بالقرار الجمهورى رقم ٤٠ لسنة ١٩٩١ ويهدف إلى توفير فرص عمل متعددة والمساهمة فى حل مشكلة البطالة وتخفيف وطأة إجراءات الإصلاح الاقتصادى عن كاهل محدودى الدخل.

ثانيا: دولة القواعد.

إن العودة إلى قواعد السوق هى اعتراف بالانفصال بين السياسة والاقتصاد. ويتغير دور الدولة مع اقتصاديات السوق من دولة تصدر الأوامر أساسا، إلى دولة تقوم بوضع القواعد والعمل على احترام تنفيذها. حيث يعتبر الانتقال إلى نظام السوق هو انتقال من نظام الأوامر إلى نظام القواعد[1]. والفارق بين الأمرين هو الفارق بين القرارات الفردية والخاصة من ناحية وبين القواعد التنظيمية العامة المجردة من ناحية أخرى كذلك فإن الدولة وأجهزتها تكون عادة فى أحوال الأوامر طرفا أقوى مباشرا فى العلاقة، فهى غالبا صاحب الأمر فى حين أن الأفراد هم المنفذون والتابعون. أما فى حالة القواعد فإن الدولة تقتصر فى الغالب على وضع الشروط والأوضاع العامة لمباشرة النشاط فيما بين الأفراد والمؤسسات دون أن تكون طرفا أساسيا فى العلاقة. وبذلك يقتصر دور الدولة عادة على ضمان تطبيق واحترام القاعدة التى تضعها، وتفصل فيما يقوم بين الأطراف من خلافات أو نزاعات، فهى حكم أكثر منها طرف.

١-٢-٣-٣ تنامى القطاع الخاص فى ظل سياسات الخصخصة.

جاء فى استراتيجية التنمية حتى عام ٢٠١٧ أنه يتطلب تشجيع القطاع الخاص على القيام بدوره كشريك أساسى فى التنمية بحيث يصل إسهامه إلى نسبة ٨٠% والدولة إلى ٢٠% من حجم الاستثمار مع حث القطاع الخاص على الاستثمار فى مجالات البنية الأساسية من طرق ومطارات ومحطات قوى وأنشطة خدمية متنوعة وذلك فى إطار الخطط التى تضعها الدولة لهذه المشروعات[2]. وفي نظام الاقتصاد الحر تعمل الحكومات على توفير الظروف و المناخ المشجع للمستثمرين على الاستثمار باعتبار أن مجموع ثروات رجال الأعمال يمثل جزءا هاما من ثروة الدولة التابعين لها لذلك فإن رجال الأعمال و دولهم يعملون جميعا في اتجاه واحد. ويحتل المستثمرون مواقع متميزة ، يستمدون مصدر قوتهم من تميزهم النوعي داخل أوطانهم و من روابطهم الاقتصادية في السوق الدولية.

أولا: الدور الاقتصادى.

يوجد في مصر نحو ١٨ ألف منشأة عائلية، تمتلك و تدير نحو ٥٠% تقريبا من موارد الثروة. وتسيطر على نحو ٦٠% من وسائل النقل، ٦٥%من الأنشطة الصناعية، ٨٠%من الأراضي الزراعية، ٩٠% من شبكات التوزيع الداخلي، ٩٠%من قطاع السياحة[3].

وقد نجحت الدولة إلى حد كبير منذ مايو ١٩٩١ فى تحقيق المرحلة الأولى من الإصلاح الاقتصادى. وقد جاء فى التقرير الصادر من مؤسسة فيتش إيكا (Fitch Ibca) (١٩٩٨) أن التطورات التى شهدها الاقتصاد المصرى خلال عام ١٩٩٨ كانت إيجابية بصفة عامة. وتمثل ذلك فى انخفاض عجز الموازنة إلى حوالى ١% من الناتج المحلى الاجمالى، وانخفاض عجز ميزان الحسابات الجارية إلى ٣%، وارتفاع معدل النمو الاقتصادى بما يتجاوز ٥% وانخفاض معدلات التضخم إلى٣,٨% ، ومحاولة تحقيق هدف رفع معدلات النمو إلى ٦-٧% فى الفترة المقبلة مما

---

[1] إن الانتقال من اقتصاد الأوامر إلى اقتصاد القواعد ليس تخليا عن دور الدولة وإنما تجاوزا لأسلوب الأوامر إلى أسلوب السياسات، وما يترتبه ذلك من صعوبة. فالإدارة بالأوامر ايسر وابسط لأنها إدارة مباشرة، أما الإدارة بالسياسات فإنها اكثر دقة وحساسية وبالتالى فإنها تحتاج إلى أجهزة حكومية اكثر قدرة وكفاية بما يتطلبه ذلك من خيال ومرونة. فالانتقال إلى اقتصاد السوق مرحلة ارقى فى الإدارة الاقتصادية، ولكنها لنفس السبب اكثر صعوبة.

[2] إبراهيم، عبد الباقى. "الاستراتيجية القومية للاستيطان خارج الوادى ومستقبل العمران فى مصر"، المؤتمر العربى الإقليمى التوازن البيئى والتنمية الحضرية المستدامة، القاهرة: ٢٤ فبراير ٢٠٠٠. ص ٥.

[3] محمد عبد السلام عويضة، " البيزنيس و المساومة الاجتماعية"، الأهرام الاقتصادي، العدد [١٥٩٨] ، ٢٣ أغسطس ١٩٩٩ ص ٤٤.

يؤدى إلى رفع مستوى المعيشة والرفاهية وخفض معدلات البطالة. وقد تضاعف حجم استثمار الشركات الجديدة فى الربع الأول من عام ١٩٩٨ مقارنة بنفس الفترة من العام السابق ، كما زادت التوسعات الرأسمالية بنسبة ٦٧%[1] .

ثانيا: الدور السياسى.

فى مجال التشريع، حصل رجال الأعمال على ٣٧ مقعدا فى مجلس الشعب ١٩٩٩، بالإضافة إلى نحو ١٢٠ مقعدا لأعضاء آخرين يعملون بالمهن الحرة و يحملون صفة رجال الأعمال. بحيث يمكن القول فى النهاية بأن التشكيلة الحالية للمجلس تضم أكثر من ١٥٠ عضوا من رجال الأعمال يمثلون نحو ٣٠% تقريبا من إجمالى أعضاء المجلس. وقد تزايد هذا العدد فى مجلس الشعب ٢٠٠٠ حيث أصبح عدد رجال الاعمال ٧٩ عضوا فضلا عن أكثر من ١٥٠ مقعدا لأعضاء يعملون بالمهن الحره وبذلك ارتفعت النسبة إلى نحو ٥٠% من إجمالى أعضاء المجلس.

كما يتضح أن معظم ما تقدمه الحكومة من مشاريع قوانين يستهدف تسريع عملية التحول الاقتصادى فى اتجاه اقتصاديات السوق الحرة. فمن بين ٤٥ قانونا أقرها المجلس فى دور انعقاده ١٩٩٨/٩٧، كان أكثر من ٧٥% من هذه القوانين خاصا بتحرير الاقتصاد و هو ما يدعم الموقف التنافسي لرجال الأعمال في عملية المساومة الاجتماعية[2] .

ثالثا: الدور الإجتماعى.

يقصد بالدور الاجتماعي ما يمكن أن يقدمه رجال الأعمال من خدمات ومساعدات سواء كانت هذه الخدمات مباشرة أو غير مباشرة في أي مجال ينعكس بطريقة أو بأخرى على تطوير المجتمع أو مساعدة أفراده . و يمكن أن يحدد الدور الاجتماعي لرجال الأعمال من خلال:

- خلق فرص عمل جديدة للمواطنين للقضاء على البطالة.
- تقديم خدمات أفضل للعاملين بوضع نظم تأمينات لعلاوات ومكافآت سن المعاش لاستقرار العمالة وتفرغها للإنتاج.
- الخدمات الاجتماعية و تطوير التعليم و تحسين الخدمات الصحية و تحسين البيئة.
- تمويل الضرائب التى تحصلها الدولة من المشروعات وهى نوع من المشاركة الاجتماعية.
- إن استقرار السلام الاجتماعى من خلال إقامة مشاريع خدمة المجتمع إنما يؤدى إلى التواصل والتكافل فى المجتمع بما يحقق مصلحة رجل الأعمال وبالتالى مصلحة الدولة.

١-٢-٣-٤ الاتجاهات المختلفة لإمكانيات ممارسة دور القطاع الخاص فى التنمية.

هناك العديد من العوامل التى ترتبط بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والعمرانية لكل بلد، وما قد يتناسب مع تجربة إحدى البلاد وثبت نجاحه قد لا يتلاءم مع ظروف بلد أخرى. وهناك العديد من الطرق والوسائل الخاصة بأساليب التنمية فى المدن الجديدة[3]، وتتمثل فى ثلاثة اتجاهات هى:

---

[1] أمينة غانم-مروى محجوب، " مصر ليست دولة مدينة لأحد "، الأهرام الاقتصادى – العدد [١٥٦١] ديسمبر ١٩٩٨م ،ص ٤١.

[2] محمد عبد السلام عويضة، " البيزنس " مرجع سابق – العدد [١٥٩٨] ص ٤٤.

[3] قام أيمن مصيلحى (١٩٩٧) بعرض بعض المقترحات التى تتمثل فى مضمونها فرضيات خاصة لأساليب التنمية السياحية فى المناطق الصحراوية التى يتم من خلالها الأخذ فى الاعتبار ضعف موارد التنمية وعدم تحمل الميزانية العامة للدولة أى أعباء إضافية. حيث يمكن تطبيق هذه الفرضيات على التنمية العمرانية للمدن الجديدة فى مصر

أولا: التنمية الطبيعية التلقائية للمناطق.

هذا الاتجاه يعتمد على التنمية التلقائية من خلال رد الفعل الطبيعي للقطاع الخاص المحلي لمتابعة الطلب المتزايد على التعمير ويمكن تصور مسار التنمية في هذه الاتجاه كالتالي:

المرحلة الأولى: يتم التنقيب من خلال مجموعة من الأفراد المتميزين في مجال التعمير للمناطق الواعدة للمجتمعات العمرانية الجديدة وفتح المناطق للاستثمار.

المرحلة الثانية: يتدفق مزيد من الأفراد وشركات التعمير بعد اكتشاف المنطقة للاستثمار.

المرحلة الثالثة: اكتمال نسق التنمية من خلال تدخل الأجهزة الحكومية وانتقال أسلوب التنمية من المستثمر إلى الجهاز الحكومي متمثلة في أجهزة التخطيط وإمداد المستثمر بكافة المعونة اللازمة.

هذا وقد أمكن رصد لهذه الفرضية في بعض التجارب العالمية وهي تنمية ساحل الكوت دازور بفرنسا Cot Dazur؛ حيث حدث تكثيف للاستثمار من القطاع الخاص المحلي والإقليمي بالمنطقة بصورة عشوائية متصلة أدت إلى تدهور الموارد السياحية. مما دفع السلطات الإقليمية والمركزية بوضع مخططات سريعة للمنطقة ووضع ضوابط للتنمية[1].

ويتضح ذلك من تجربة مصر في مجال التنمية السياحية (مع التحفظ على نجاح هذه التجربة في منطقة الساحل الشمالي) في مناطق التنمية بجنوب سيناء، فبعد اتفاقيات السلام بدأت الزيارات المتبادلة عبر الحدود مما شجع بعض المستثمرين إلى خوض تجربة الاستثمار السياحي في مناطق محدودة بها وتم إنشاء تجمعات عشوائية سياحية مثل قرية بساطة والعسلة في دهب[2]. وبالرغم من نجاح الحكومة المصرية في تطبيق هذه الفرضية على التنمية السياحية مما يجعل منها حافزا لنجاح التنمية العمرانية في المدن الجديدة، ولكن مع الأخذ في الاعتبار ظروف وخصائص المدن الجديدة.

ثانيا: التنمية المتكاملة.

يعتمد هذا الاتجاه على قيام جهة واحدة مسئولة سواء أفراد أو دولة بتنمية متكاملة متجانسة، ومن ثم يجب أن يتوافر لهذه الجهة موارد فنية ومالية ضخمة لا يمكن أن تتوفر إلا من خلال الدولة وبالتالي تمثل زيادة في أعباء ميزانية التنمية لهذه المناطق. وفي هذه الفرضية يمكن أن يتم استبعاد المساهمة المحلية حيث لا تتوافر للمستثمرين الأفراد إمكانية القيام بمثل هذه التجارب.

وباستعراض هذا الاتجاه عالميا نجد تجربة تنمية شواطئ البحر الأسود في بلغاريا ورومانيا. حيث قامت كل من الدولتين بتنفيذ وتمويل وإنشاء منتجعات سياحية جديدة على البحر الأسود، أبرزها ماميا Mamia في رومانيا وزلاتني باجساك Zlatni Pjasac في بلغاريا حيث قامت كل من الدولتين بدور الممول الأوحد للتنمية والاستثمار في المنطقة وبالرغم من الاستثمارات الضخمة في هذه المنتجعات إلا أن اقتصاديات الإقليم ظلت تعتمد على الموانئ القديمة في حين ارتبطت اقتصاديات المنتجعات السياحية الجديدة بعاصمتي الدولتين اللتين تتركز فيهما مصادر التمويل[3].

ويمكن رصد هذه التجربة في مصر عند تخطيط وتنمية المناطق الصحراوية حيث اتجهت الحكومة إلى إقامة عدد من المدن الجديدة في مناطق صحراوية وتم إنشاء عدد ١٨ مدينة جديدة وعدد ٣ تجمعات عمرانية جديدة حول القاهرة. وعجزت الحكومة عن الالتزام بالمخططات التنموية للنهوض بالمدن الجديدة. وبالإضافة إلى ذلك تم زيادة عدد المدن الجديدة في خطة التنمية حتى عام ٢٠١٧ إلى ٤٤ مدينة جديدة.

---

[1] Pearce, Douglas – Tourist Development, London: 1989, P. 69.

[2] أيمن محمد مصيلحي، "مقترح لأسلوب تنمية المناطق الصحراوية السياحية في ظل ضعف التمويل"، المؤتمر العلمي الدولي الخامس – كلية الهندسة – جامعة الأزهر، ١٩-٢٢ ديسمبر ١٩٩٧ ص ٤١٤-٤٢٢..

[3] Ibid, Pearce, Douglas, P. 69.

ثالثا: التنمية المستقلة المستقطبة.

تأسس هذا الاتجاه على قيام جهات مستقلة (شركات تنمية) بالتنمية المستقلة فى منطقة ما وفقا لتخطيط مسبق ومعلن بحيث تقوم هذه الشركات فى تنميتها بدور العامل المستقطب المحفز للتنمية من خلال توفير قوة الدفع المطلوبة لعمليات التنمية الخاص بها وفق رؤيتها الاقتصادية وفى ظل خطة عامة للبلد واشتراطات تحددها جهة التنمية الرئيسية. وتبدأ هذه العملية من خلال جهة ريادية رئيسية فى محور التنمية وقد تكون الدولة هى الأساس فيها حيث تقوم بتوفير البنية الأساسية (وسيلة التحفيز على التنمية) وكذلك دعم عناصر الجذب الرئيسية من خلال إنشاء محطات كهرباء أو إنشاء طرق أو مطارات أو محطات مياه بالإضافة إلى قيامها بإنشاء نموذج رائد لأسلوب التنمية فى المنطقة مما يشجع على جذب المزيد من المستثمرين لتنمية المنطقة سواء كانت من المساهمات المحلية للأفراد أو الشركات الخاصة بالتنمية وفقا لضوابط واشتراطات تحددها جهة التنمية الرئيسية. ثم تتجه التنمية بعد ذلك إلى الاعتماد على أسلوب العرض والطلب مما يزيد القيمة المادية للمشروع والموقع وكذلك بجذب المزيد من الاستثمارات للمنطقة[1].

ويمكن رصد هذا الاتجاه من خلال التجارب العالمية التى تمت فى اطاره مثل تجربة منطقة لانجدوك روسليون بفرنسا حيث بدأ مشروع تنمية منطقة لانجدوك روسيلون في عام ١٩٦٣ من خلال برنامج تم وضعه لتنمية خط الساحل للمنطقة الجنوبية بفرنسا على البحر الأبيض المتوسط. وقد استدعى تنفيذ هذا البرنامج تضافر الجهود المختلفة سواء من القطاع العام أو القطاع الخاص، وحيث لا يتوافر لأى طرف متفرد الموارد المالية والفنية أو الخبرة لاحتكار التنمية فى هذه المنطقة ومن ثم فلقد اعتمد نجاح التنمية السياحية على التنسيق بين عمليات التنمية لمختلف الأفراد حيث تم تحديد الأدوار بينها وفقا لما يلى:

- تقوم الدولة بتمليك جميع الأراضى فى المنطقة ووضع مخطط أولى للتنمية العمرانية بها ومتابعة مسار التنمية والتحكم فيها من خلال وحدة إدارية شكلت لهذا الغرض، مع وضع الضوابط والاشتراطات العامة والخاصة للتصرف فى الأرض وتنميتها كما قامت الدولة بإنشاء مشروعات البنية الأساسية بالمنطقة مثل المطارات وشبكات الطرق الإقليمية، وتنفيذ مخططات البيئة الصحية بالمنطقة.
- تقوم شركات التنمية السياحية من القطاع الخاص أو العام بشراء الأرض من الدولة وفقا للضوابط المحددة، ثم تقوم بتقسيمها وتوفير المرافق والخدمات المحلية اللازمة لها مع عمل بعض وحدات الإقامة الرئيسية كنماذج لمستوى التنمية المطلوبة ثم تقوم بعد ذلك ببيع الأراضى الأخرى للمستثمرين من القطاع الخاص وفقا للضوابط التى تضعها الدولة[2].
- يقوم المستثمرون من القطاع الخاص بشراء الأراضى من شركات التنمية لتبنى عليها وفقا للضوابط المحددة للفنادق والقرى السياحية والفيلات والخدمات السياحية المختلفة وفقا للمخططات وقد ترك لهم حرية تسعير خدماته وفقا لقوى السوق.

ويمكن رصد هذا الاتجاه فى مصر من خلال قيام الحكومة بإنشاء هيئة للتنمية السياحية لإعداد المناطق السياحية وعرضها على المستثمرين وتوجيه الاستثمارات إلى مناطق تم تخطيطها وفقا لمعايير وضوابط خاصة. وقد تم وضع خطة شاملة بهذا الأسلوب لتنمية ساحل خليج العقبة والبحر الأحمر وخليج السويس وتم طرح المراكز السياحية لشركات التنمية حيث تقوم بإنشاء البنية الأساسية وتجهيز الأرض للمشروعات الصغيرة مما يعمل على دفع وجلب المزيد من الاستثمارات

[1] أيمن محمد مصيلحى، "مقترح لأسلوب تنمية المناطق الصحراوية السياحية فى ظل ضعف التمويل" مرجع سابق، ص ٤١٤-٤٢٢.
[2] ibid, Pearce, Douglas, P. 69.

الإضافية من القطاع الخاص بأحجام مختلفة وتشجع المساهمة المحلية للأفراد والشركات الخاصة في تنمية المناطق الساحلية وفقا لضوابط واشتراطات تحددها جهة التنمية الرئيسية[1].

ومن ذلك وجد أنه يمكن تطبيق هذا الاتجاه على التنمية العمرانية بالمدن الجديدة في مصر، حيث أن مشاركة رأس المال الأجنبي أو المحلي للشركات أو الأفراد سوف يساعد على إحداث تنمية متكاملة وسريعة للإقليم دون تحمل الحكومة لأعباء مالية باهظة. ونظرا أنه لكل بلد من الظروف ما قد لا يتلاءم مع ظروف بلد آخر، يجب تدخل الحكومة في التنمية بصورة مباشرة كعنصر ضمان لتحقيق العوائد المنتظرة من التنمية العمرانية ومن ثم درجة المخاطرة برأس المال المستثمر وهو الدور الرئيسي الذي يلعبه القطاع الخاص كما أنه المبرر الرئيسي للأرباح التي يحققها. حيث تقوم الهيئة بدور الموجه والمرشد لعمليات التنمية وتحديد أولوياتها وفق رؤية شاملة للمنطقة.

الخلاصة.

التنمية العمرانية هي تخطيط للنمو العمراني في المدن القائمة وخلق مدن جديدة وفق خطة تنمية شاملة تتوافر فيها مقومات وأسس تغطي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للسكان. ولا توجد استراتيجية عامة قابلة للتطبيق في جميع الدول حتى في حالة تطابق الأهداف والظروف لأكثر من دولة. ويوجد ثلاث استراتيجيات يمكن اتباعها لتصحيح اختلالات التوازن في النمو، وهم: استراتيجية الانتشار، استراتيجية التركيز، استراتيجية الانتشار المركز. وهذه الاستراتيجيات تؤثر على مستويات تخطيط التنمية العمرانية في مصر وهم التخطيط المحلي والتخطيط الاقليمي والتخطيط القومي حيث تتكامل فيها مظاهر التنمية العمرانية والاقتصادية والاجتماعية. حيث تواجه عملية التنمية العمرانية في مصر مجموعة من المشاكل التنفيذية والتمويلية والإدارية بالاضافة إلى أن الزيادة السريعة في نمو السكان والتركز الشديد في المناطق الحضرية تعوق جهود التنمية.

وقد تغير الإطار التخطيطي لعملية التعمير والتنمية الآن عن فترة العشرين عاما الماضية فقد تحول من إطار بسيط التعقيد وبطئ التغير إلى النقيض له. حيث ازداد معدل الاعتماد على آليات السوق الحر في النصف الثاني من الثمانينات متأثرا بشدة التحولات والتوجهات نحو العولمة. فتغير الإطار التخطيطي من اتباع منهج المخطط العام إلى اتباع المنهج الاستراتيجي. فهو يوافق واقع وطبيعة الحركة العمرانية للمدينة في مصر وذلك باعتبار المدينة كائن عضوي ينمو في بيئة معينة ويتعرض لمتغيرات يصعب تقديرها، وبذلك يصبح مفهوم التخطيط أقرب إلى الرعاية المستمرة لحركة التنمية العمرانية منه إلى وضع صورة محددة ونهائية للمدينة الجديدة بعد مدة زمنية طويلة، الأمر الذي ثبت بعده عن واقعية التنفيذ خاصة في مجتمعاتنا. حيث أن المنهج الاستراتيجي يحد من إهدار الموارد ويأخذ في الاعتبار جميع الفئات كشركاء في العملية التخطيطية، وبالتالي يساهم في تشكيل مستقبل متوازن للمجتمع. إلا أن تطبيق هذا المنهج في التخطيط وخاصة في مجال القطاع الحكومي المصري لابد وأن يصاحبه العديد من التهيئة والهيكلة لمنظماته ومؤسساته.

إن دور الدولة في التنمية قد تغير فتسعى لأداء الأدوار التقليدية بفعالية أكثر كالشرطة والجيش والقضاء ومعاونيه وإدارة مالية الدولة وعلاقاتها الخارجية، وتنظيم وتشجيع القطاع الخاص، والدفاع القومي، وتنفيذ القانون المحلي وتشكيل القيم الاجتماعية، ولأن المشروعات العامة السابقة ، قد تمت خصخصتها فإن أنشطتها في حاجة إلى المراقبة والمتابعة الدقيقة. إلا أنه من الضروري مراجعة مواد الدستور لتقنين التغير الحادث في دور الدولة حاليا، ولضمان استقرار النظام الاقتصادي وعدم تعريضه للقلق والاهتزاز، لأن التحول إلى اقتصاد السوق لابد وأن يستند إلى أساس دستوري وقانوني سليم.

---

[1] أيمن محمد مصيلحي، "مقترح لأسلوب تنمية المناطق الصحراوية السياحية في ظل ضعف التمويل"مرجع سابق، ١٩٩٧ص ٤١٨.

وقد جاء فى استراتيجية التنمية حتى عام ٢٠١٧ أنه يتطلب تشجيع القطاع الخاص على القيام بدوره كشريك أساسى فى التنمية وحثه على الاستثمار فى مجالات البنية الأساسية والخدمات وذلك فى إطار خطط الدولة. إلا أن قيام القطاع الخاص بدوره لا يعنى فقط السماح له بفرص جديدة ومزايا خاصة فقط، وإنما يعنى أن يتحمل مسئولية كاملة، فإن أهم ما يميز اقتصاد السوق ليس فقط سعيه إلى الربح وإنما أيضا قدرته على تحمل الخسائر دون الالتجاء إلى الدولة لتغطية خسائره.

ومن خلال المداخل المختلفة لإمكانيات ممارسة دور القطاع الخاص فى التنمية. فقد تم تطبيق التنمية الطبيعية التلقائية للمناطق على التنمية السياحية فى مصر إلا أنه من الصعوبة تطبيقها على المدن الجديدة لاختلاف ظروف وخصائص المدن الجديدة عن المناطق السياحية. أما التنمية المتكاملة فانه عند تخطيط وتنمية المدن الجديدة عجزت الدولة عن الالتزام بالمخططات التنموية للنهوض بها وبالتالى نجد أنها قد أنفقت الكثير من الاستثمارات لكنه لم يأت بالثمار المرجوة منه عند وضع المخطط. ونجد أن أهم المداخل الملائمة للتطبيق فى مصر وخاصة فى المدن الجديدة من حيث مساهمة القطاع الخاص هى التنمية المستقلة المستقطبة والمحفزة للتنمية حيث تسمح وتتيح الفرصة لجميع الجهات المعنية للتنمية فى المشاركة فى عملياتها بالمنطقة.

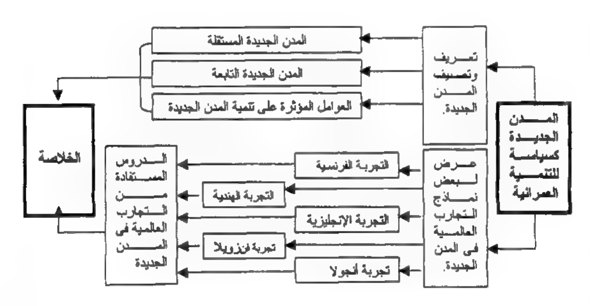
الباب الثانى

المدن الجديدة

٢-١ المدن الجديدة كسياسة للتنمية العمرانية.

تعتبر المدن الجديدة إحدى سياسات التنمية العمرانية التى تنتهجها كثير من الدول لحل مشاكلها العمرانية. ولقد ظهرت المدن الجديدة كرد فعل للازدحام والكثافات العالية للسكان فى المدن الكبيرة القائمة ونقص الخدمات وزيادة مشاكل البنية الأساسية والنقص الكبير فى المساكن فى المدن الرئيسية. فكان من أهم أهداف إنشاء المدن الجديدة السيطرة على الاتساع غير المنظم للمناطق الحضرية، إيجاد اتزان بين السكن والعمل، تقليل الكثافات السكانية وتوفير الخدمات، جذب الأنشطة الاقتصادية المتركزة فى المراكز الحضرية الكبرى، توفير المزيد من فرص العمل وكذلك تشجيع عملية التنمية فى الأقاليم ذات الموارد. لذلك فإن سياسة المدن الجديدة تعتبر اتجاها هاما لتنظيم التنمية العمرانية حيث تشتمل على العديد من التوجهات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والسياسية.

يتم فى هذا الفصل دراسة أنواع المدن الجديدة وتصنيفها تبعا لقاعدتها الاقتصادية. ثم شرح لبعض التجارب العالمية فى المدن الجديدة (تجربة فرنسا، انجلترا، فنزويلا، الهند، انجولا) وقد تم التركيز على شرح السياسة العمرانية للدولة، وسياسة تنمية المدن الجديدة من حيث الإسكان، والعمالة، والتمويل ثم دراسة إدارة التنمية العمرانية بها. بهدف استخلاص الدروس للاستفادة منها عند تقويم تجربة المدن الجديدة فى مصر، شكل (٢-١).



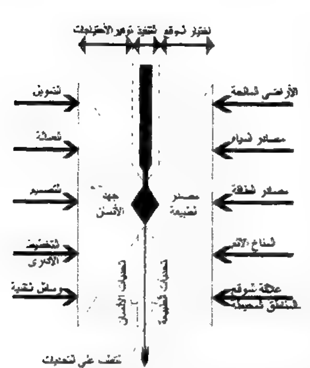
شكل (٢-١): أسلوب عرض تجربة المدن الجديدة كإحدى سياسات التنمية العمرانية.
المصدر: الباحث

٢-١-١ تعريف وتصنيف المدن الجديدة.

يستعمل تعبير المدن الجديدة [1] New Towns فى تسمية العديد من المجتمعات التى تختلف عن بعضها من ناحية الأهداف والوظيفة والحجم وتؤثر بالطبع على الظروف السياسية والاقتصادية

[1] لقد استخدمت تعريفات متعددة لوصف المجتمعات العمرانية الجديدة مثل New Town, New Community, New City وغيرها، الا أنه لم يظهر تعريف علمى موحد للمجتمعات العمرانية الجديدة مما يؤدى الى حدوث بعض التشويش فى تحديد خصائصها.

والاجتماعية للدولة أو الإقليم الذى توجد فيه المدن الجديدة على تلك المدن[1]. وقد وجد أن المدن الجديدة تتطلب أربع عناصر أساسية هى: وجود القاعدة الاقتصادية، والاكتفاء الذاتى، واستخدامات الأراضى والخدمات، وأخيرا طبيعة المجتمع. وتعتمد العناصر الثلاثة الأخيرة على العنصر الأول فإن نشأة المدن تعتمد على وجود قاعدة اقتصادية تحدث وفورات اقتصادية تتركز فى الموقع أو الموضع المناسب مكانيا وجغرافيا لتكون المدينة. وقد ثبت أن القاعدة الاقتصادية القوية تعتمد على تنوعها وتزيد من حجم وتنوع فرص العمل وتؤثر فى درجة الاكتفاء الذاتى للمدينة الجديدة، وأيضا تحدد مستوى الأنشطة الاجتماعية داخل المجتمع الجديد والكثافة كما أن نوعية استخدامات الأراضى تساهم فى تصنيف المستوى الاجتماعى للسكان[2]. لذلك فإنه مما لا شك فيه أن أى مدينة فى دولة من الدول الرأسمالية تختلف ظروف تنميتها عن المشابهة لها فى الدول النامية التى تنتهج أساليب مختلفة فى طرق تنميتها وتخطيطها.



شكل (٢-٢) العلاقات المختلفة المؤثرة على إنشاء المدينة الجديدة.

المصدر: وحيد حلمى لبيب مرجع سابق، الجزء الأول ص١٣

ويتحكم فى سبل ووسائل إنشاء المدن الجديدة عاملان رئيسيان هما: مصادر الطبيعة وجهد الإنسان. ويوضح شكل (٢-٢) العلاقات التصورية المختلفة حول إنشاء المدينة الجديدة. وتساعد المدن الجديدة فى تكوين مجتمع تتوافر به ظروف معيشة ملائمة كما تتوافر به نوعيات مختلفة من الخدمات وبمستويات أكبر من الموجودة فى المدن القائمة حتى تستطيع جذب السكان إليها. وتصنف المدن الجديدة من الناحية الاقتصادية إلى نوعين؛ المدن الجديدة المستقلة والمدن التابعة شكل (٢-٣)

٢-١-١-١ المدن الجديدة المستقلة.

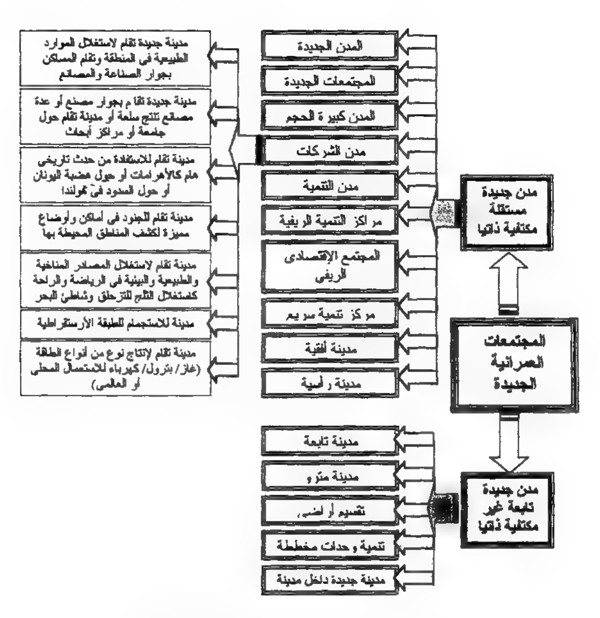
المدن فى هذا النوع ذات كيان مستقل اقتصاديا، لا تعتمد على مجتمع موجود ولكن لديها مقومات الاستمرار، حيث أنها تخطط وتنمي للوصول لأهداف مختلفة بجانب الإسكان. ويضع مخططو المدن المفاهيم المختلفة فى الاعتبار عند التصميم، وأكثر التعريفات شيوعا هى المدن الجديدة New Towns. ويوجد فى هذا النوع عشرة أنماط للمدن الجديدة المستقلة وهى[3]:

(١)	المدن الجديدة	(٢)	المجتمعات الجديدة
(٣)	المدن الجديدة كبيرة الحجم	(٤)	مدن الشركات
(٥)	مدن التنمية	(٦)	مراكز التنمية الريفية
(٧)	المجتمع الاقتصادى الريفى	(٨)	مركز تنمية سريع
(٩)	مدينة أفقية	(١٠)	مدينة رأسية

[1] مجدى كمال ربيع، د/طارق عبد اللطيف أبو العطا، " المشاكل التطبيقية للمدن الجديدة: التجربة المصرية " المعهد العربى لإنماء المدن- ندوة المدن الجديدة-المجلد الرابع، ١٩٩٣،ص٤.

[2]Golany, G., New Town Planning: Principles and Practice. London: John Wiley and sons, 1976. P.23.

[3]Ibid., Golany, G., 1976. P.25-48.



شكل (٢-٣): تصنيف المدن الجديدة من الناحية الاقتصادية

المصدر: ibid., Golany, G., 1976. p 23

(١) **المدن الجديدة New Towns:** هناك تعريفات عديدة للمدن الجديدة، إلا انه ليس هناك اتفاق عام بين هؤلاء المخططين حولها والاختلاف بينها يرجع لوجهات النظر المختلفة لمخططى المدن لها. وتعرف المدن الجديدة بأنها مناطق عمرانية جديدة تحتوى على مجتمع صغير متميز وتكون ذات قاعدة اقتصادية قوية ولها مقومات الاستمرار والاستقلال، لذلك لابد من التحديد التام للنطاق الوظيفى للمدينة، الذى لا يحتوى على التجمعات البنائية ولكن أيضا على قطاعات جديدة تبنى بحيث تسمح بالنمو والامتداد وتظل متصلة بالمراكز الرئيسية بالمدينة.

(٢) **المجتمعات الجديدة New Communities:** استخدم هذا المفهوم مخططو المدن فى أمريكا بدلا من المدن الجديدة New Towns فيعرفوا المجتمع العمرانى الجديد بأنه مخطط جديد لتنمية منطقة كبيرة الحجم ويكون امتدادا لمركز حضرى قائم أو منطقة تنمية جديدة سواء تبعا للحكومة أو القطاع الخاص. المستثمرون عادة ما يقومون بتنفيذ هذه المجتمعات بتدعيم من الحكومة الأمريكية.

(٣) **المدن الجديدة كبيرة الحجم New Cities**: المدينة الكبيرة تعرف بأنها مجتمع عمراني جديد كبير الحجم وعدد سكانه كبير، يتم إقامتها بعيدا عن كتلة حضرية قائمة أو بعيدا عن أى امتداد لأى مدينة أخرى. وتقام المدينة لجذب النمو فى منطقة معينة وتساعد على توازن توزيع ونمو السكان.

(٤) **مدن الشركات Company Towns**: مدن الشركات تنجح فى تنمية العديد من المناطق عن طريق إقامة الشركات فى مناطق معينة لإنتاج منتج واحد أو لخلق بيئة معينة والذى يحدد حركتها الرئيسية هو العامل الاقتصادى بالمنطقة. وهى تعتمد على النشاط الاقتصادى فى المنطقة وقد ينقسم هذا النوع من المدن إلى أنواع مختلفة تبعا لنوعية النشاط الاقتصادى مثل؛ مدينة جديدة تقام لاستغلال الموارد الطبيعية فى المنطقة وتقام المساكن بجوار الصناعة والمصانع، أو تقام بجوار مصانع تنتج سلعة أو مدينة تقام حول جامعة.

(٥) **مدن التنمية Development Town**: مدينة تقام على أرض ليس بها أى مقومات حياة أو تنمية بعيدا عن أى مركز حضرى ويتم خلق فرص عمل متنوعة ومختلفة بإنشاء صناعات بها لتنويع اقتصادها والهدف منها إعادة توزيع السكان فى الدولة ونشر الأنشطة الاجتماعية الاقتصادية وتكوين نواة لمجتمع جديد.

(٦) **مراكز التنمية الريفية Regional Growth Center**: مركز تنمية لمجتمع ريفى كبير لابد أن يوفر فرص عمل للسكان المحيطين ولابد أن يكون لديه مقومات الاستمرار والاستقلالية.

(٧) **المجتمع الاقتصادى الريفى Freestanding Community**: مجتمع مقام بأقل اقتصاد ممكن فى مجتمع ريفى ويكون عن طريق بناء المستثمرين والقطاع الخاص لمساكن لعمالهم فى الأراضى الخاصة بهم مع أقل إمكانية لاستعمال الأراضى حيث يكون مكان للعمل والعيش فقط.

(٨) **مركز تنمية سريع Accelerated Growth Center**: مركز نمو سريع يقام عن طريق جهات أهلية معاونة كالجمعيات الأهلية و القطاع الخاص وله اقتصاد متنوع مع توفير فرص العمل والإدارة للسكان والموظفين بالمنطقة.

(٩) **مدينة أفقية Horizontal City**: نظام متتابع من البناء كوحدات صغيرة، بحيث تكون المواصلات وشبكة النقل جميعها تحت الأرض وهى من الأفكار المتعددة والمختلفة للمدن.

(١٠) **مدينة رأسية Vertical City**: مدينة ذات كثافة عالية جدا وتقلل من استخدام السيارات وتترك الأرض مساحة خضراء مفتوحة ولابد من أن تكون مجتمعا متوازنا وله مقومات الاستمرار والاستقرار وفرص العمل.

٢-١-١-٢ المدن الجديدة التابعة.

هذه المدن الجديدة عبارة عن مجتمع يعتمد فيزيقيا واقتصاديا على مجتمع قائم بالفعل، وإذا كانت فرص العمل خارج المدينة فإنها تصبح كسكن ليلى للسكان فتكون كمراكز سكنية فقط[1]. ويوجد فى هذا النوع خمسة أنماط للمدن الجديدة التابعة طبقا لوظيفة كل منهم :

(١) مدينة تابعة.
(٢) مدينة مترو.
(٣) تقسيم أراضى.
(٤) تنمية وحدات مخططة.
(٥) مدينة جديدة داخل مدينة.

(١) **مدينة تابعة Satellite Town**: امتداد سكنى كبير ذات كثافة سكانية عالية، أقل خدمات مطلوبة مع وجود إمكانية التعليم وأقل استخدام للأراضى.

[1] ibid., Golany, G., .P. 49-51.

(٢) مدينة مترو Metro Town: مجتمع متكامل تابع يتخذ شكل عنقودى ويمثل مركز عاصمة فيه تنوع لاستعمالات الأراضى وتنوع فرص العمل واقتصادياته.

(٣) تقسيم أراضى Land Subdivision: تقسيم للأراضى بأطراف المدينة تبعا لتنظيم المدينة وهو مكان للنوم فقط وقد يحتوى على خدمات ولكن ليس به فرص عمل.

(٤) تنمية وحدات مخططة Planned Unit Development (PUD): قطعة أرض كبيرة غير خاضعة لتنظيم المدينة، يتم تقسيمها الى مساكن ويكون لها خدمات وليس بها فرص عمل وهى ملكية شخصية وليست عامة.

(٥) مدينة جديدة داخل مدينة New Town in Town: منطقة جديدة تنشأ بغرض إحياء وتجديد المناطق المتدهورة عمرانيا وبيئيا واجتماعيا (المناطق العشوائية) فى المدينة الكبيرة من خلال مراحل التنمية تبعا للخطة الشاملة للدولة.

٢-١-١-٣ العوامل المؤثرة على تنمية المدن الجديدة.

تؤكد الدراسات على أن نمو المدينة يتأثر بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة فى الدولة لأنها جزء لا يتجزأ من النسق العمرانى ككل. ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على تنمية المدينة إلى عوامل داخلية وخارجية[١]، شكل (٢-٤).

أولا: العوامل الداخلية: وهى عبارة عن خصائص الجهاز الإدارى لتنمية المدينة الجديدة وتشمل:

- الخصائص التنظيمية: كطبيعة الهيكل التنظيمى لجهاز تنمية المدينة.
- نمط السلوك الإدارى أو سياسات الإدارة وممارساتها الخاصة بتفويض السلطة.
- طبيعة الاستراتيجيات التى تنتهجها الإدارة فيما يتعلق بالتصرفات الخاصة بإنجاز الأنشطة وتخصيص الموارد والاستفادة منها.
- نظم العمل وتشمل إجراءات ونظم المعلومات ونظم الرقابة.
- وضوح الأهداف التى يسعى الجهاز لتحقيقها ونظم الأجور والحوافز ودرجة التعارض فى الأهداف (أهداف الأفراد/ أهداف الجهاز) ونمط السلوك القيادى السائد ... إلخ.
- المهارات المتوافرة فى الجهاز والإمكانيات المادية والفنية والتكنولوجية ودرجة تميزها.
- البيئة التكنولوجية واستخدام أحدث وسائل للاتصال بالعالم والاستفادة من تجاربه.

ويتضح من ذلك أن أهم العوامل الداخلية المؤثرة على التنمية العمرانية للمدينة الجديدة هى تلك المرتبطة بإدارة التنمية بها.

ثانيا: العوامل الخارجية: وتحتوى على كافة متغيرات البيئة الخارجية التى تؤثر على التنمية مثل:

- مدى توافر الموارد المادية والطبيعية اللازمة الإنجاز أنشطة ومرافق ومتطلبات المدينة.
- النظام الاقتصادى المطبق فى الدولة (رأسمالى، اشتراكى، مختلط).

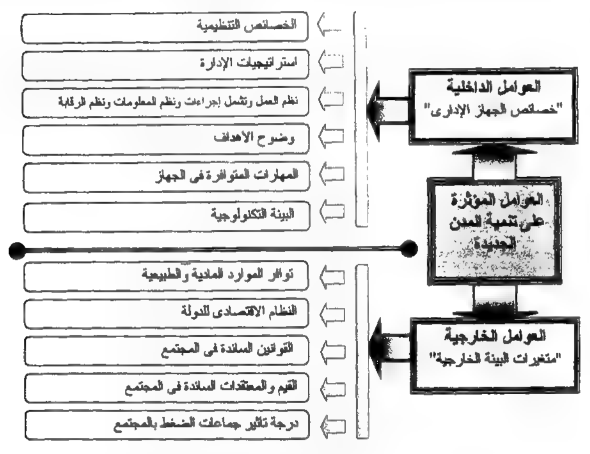
---

[١] بتصرف من:
C.B. Handy, Understanding Organizations:. Harmond sworth: Penguin Books Lt]., 1981, pp. 12-14

- التشريعات والقوانين السائدة فى المجتمع.
- القيم والمعتقدات السائدة فى المجتمع.
- درجة تأثير جماعات الضغط بالمجتمع - كالمستثمرين والمواطنين والجمعيات الأهلية.

ويتضح من ذلك أهمية الدور الذى تلعبه جماعات الضغط فى المجتمع (المستثمرين وشركات القطاع الخاص) وتأثيره على التنمية العمرانية فى المدن الجديدة وإمكانية تحقيقها لأهدافها.

وتهتم الرسالة بعامل الإدارة كعامل هام من العوامل الداخلية المؤثرة على التنمية العمرانية بالمدن الجديدة، بالإضافة الى توضيح الدور الهام الذى يلعبه القطاع الخاص فى التنمية العمرانية كعامل خارجى مؤثر وإمكانية الاستفادة منه لتحقيق المرجو من المدن الجديدة.



شكل (٢-٤): العوامل المؤثرة على تنمية المدن الجديدة

المصدر: الباحث بتصرف من ibid., Harmond sworth:, 1981, pp. 12-14

٢-١-٢ التجارب العالمية فى المدن الجديدة.

بدأ التفكير فى إنشاء المدن الجديدة حول المدن الكبرى فى كثير من بلاد العالم منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وذلك لتخفيف الضغط على المدن الكبرى من حيث إعادة توزيع مراكز الصناعة ومحاولة حل مشاكل الإسكان فى إطار تنموى شامل يحقق عددا من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية. وأهم الدول المتقدمة التى طبقت هذه السياسة هى فرنسا وإنجلترا وأمريكا والسويد، كما طبقت فى العديد من الدول النامية مثل فنزويلا والهند وأنجولا وإسرائيل.

		التجربة الفرنسية	التجربة الإنجليزية
سياسة التنمية العمرانية	الإدارة	تتكون لكل مدينة جديدة هيئة عامة تختص بالأعمال اللازمة لتنمية المدينة الجديدة، وتنظيم عملية البناء والتنفيذ والإدارة. وتضم هذه الهيئه ممثلين من الحكومة المركزية والهيئة المركزية للمدن الجديدة والهيئة العامة للتخطيط والتنمية وبالطبع المحليات التي تضمها المدينة الجديدة • الهيئة المركزية للمدن الجديدة: تختص بمتابعة إنشاء وتمويل المدن الجديدة والدور الذي تقوم به هذه المدن في النسق العمراني، وغالبا ما تضم هذه الهيئه أعضاء ممثلين لكل الوزارات التي يختص عملها بالمدن الجديدة. ولهذه الهيئة مكتب خاص يسمى مكتب المدن الجديدة ويعتبر كأنه جزء من وزارة الإسكان وتخطيط المدن ويختص أساسا بالحصول على الأرض وتحديد مناطق التنمية بها بالتعاون مع الهيئة العامة للتخطيط والتنمية. • الهيئة العامة للتخطيط والتنمية: تقوم الهيئة بعمل التخطيط العام وتترك المكاتب الاستشارية عمل التصميمات والمخططات التفصيلية، كما تعمل على بناء الطرق الرئيسية داخل المدينة والطرق الإقليمية التي تربط المدينة ببقية الإقليم. وتتعاون مع المحليات لبناء شبكات المرافق والخدمات بكافة أنواعها ولكن من أهم أعمالها تنظيم عمل كافة الهيئات المرتبطة بتنمية وتنفيذ المدينة وتظهر فائدتها عندما تشل جهود القطاع الخاص في أي من أعمال التنمية الموكلة إليه. ويمثل الهيئة العامة للتخطيط والتنمية سبعة أفراد من الحكومة المركزية وسبعة أفراد من المحليات بالإضافة إلى وكلاء من القطاع الخاص. • المحليات: تلعب المحليات دورا هاما في تنمية المدينة ولأن كل مدينة جديدة عادة ما تضم أكثر من محلية والحد في نطاقها فإن القانون يستوجب أن تجتمع هذه المحليات تحت مظلة واحدة مع احتفاظ كل واحدة باستقلالها الداخلي في نفس الوقت. ويتم هذا عن طريق ما يسمى بإقليم التنمية الذي يضم هذه المحليات سويا. وتقوم المحلية أيضا بالمساعدة في تنمية الخدمات والبنية الأساسية بالتعاون مع الهيئة العامة للتخطيط والتنمية وقد وجد أن من أهم أسباب نجاح سياسة المدن الجديدة في فرنسا هي سياسة الحصول على الأرض. إمن حق الهيئة العامة للتخطيط والتنمية الحصول على الأرض عن طريق نزع الملكية في حالة الحاجة إليها للمنفعة العامة ولكن يكون التعبير أمن الأرض عن طريق الثمن العام. وصدر قانون ١٩٦٢ يمكن عن طريقه تحديد منطقة ما من الأرض القابلة في المستقبل وإعلانها منطقة تنمية ثابتة ويظل سعرها ثابتا كما وهي أرض زراعية، ويشترط على صاحب هذه الأرض الا يتصرف فيها إلا حسب السعر المعلن ويجب عليه إعلان الحكومة عن كل تصرف حتى يتسنى لها أن تدخل كمشتري بنفس السعر، ويزاد سعر الأرض سنويا بنسبة تحددها الحكومة. وهذه الطريقة تمنع المضاربة على الأرض وتسهل عملية الحصول عليها بأسعارها الأصلية.	يعتبر النظام الإداري في بريطانيا من أكثر العوامل المؤثرة في تنمية المدن الجديدة. ويتضح هيكل إدارة تنمية المدن الجديدة في انجلترا كالآتي:- • لجنة ريث Reith: لجنة توصية لدراسة كل متطلبات تنمية وإدارة المدن الجديدة، حيث يتم التوصية بإنشاء مدن جديدة تحت سياسة لا مركزية التخطيط وإعطاء المقترحات الأساسية لإقامتها وقيمتها كالاكتفاء الذاتي وتوازن المجتمع للعمل والمعيشة. • هيئات التنمية: يقوم وزير المدن والتخطيط بتشكيل هيئة التنمية تضم مجموعة يختارها كالكيان القانوني المتأكد من عملية التنمية في المدينة. لذلك فكل هيئة تنمية تكون لديها القدرة على إدارة وتنظيم عملية الحصول على الأراضي وتنفيذ إنشاء المباني والمرافق والخدمات، واستمرار العمليات اللازمة لفرض تنمية المدينة الجديدة. ويتم عرض التقارير السنوية وتقارير مراجعة الحسابات على الوزير قبل أن تعرض على البرلمان أو النشر. • مجلس التنمية: تمثل سلطة هيئة التنمية عن طريق مجلس يتم تعيينه من الوزير، ويتكون من الرئيس ونائبا للرئيس وعدد لا يزيد عن أحد عشر عضوا من بينهم عضو أو أكثر من سكان المنطقة ويكون لديهم معرفة بالمدينة وإمكانياتها. وبالرغم من أن الوزير يتشاور مع السلطات المحلية في تعيين المجلس إلا أنه ليس ملزم باتباع مقترحاتهم وبالتالي فالمجلس يحدد الإدارة العامة وفريق العمل التنفيذ واجبات وتوصيات هيئات التنمية وتكون الإدارة العامة هي المسئولة مباشرة أمام المجلس عن جميع أعمال التنمية بالمدينة. هذا الهيكل الإداري البسيط هو المسئول عن التنمية وهو أقرب إلى منظمات الأعمال منه المجالس المنتخبة الحكومية، وقد نجح بسرعة في تنفيذ السياسة العمرانية بكفاءة وإدارة سليمة. وهناك علاقتان هامتان في النظام الإداري بإنجلترا لتنمية المدن الجديدة وهما: علاقة هيئات التنمية بكل من الحكومة المركزية (مثل وزارة المالية والتعليم والصحة والنقل) والمجالس المحلية. • علاقة هيئات التنمية بالحكومة المركزية: الصعوبات التي واجهت هيئات التنمية مع الحكومة المركزية في المراحل الأولى كان نتيجة لغياب أي نوع من الحركة المنهجية لتكامل السياسات والمخططات التمويلية بين الحكومة وهيئات تنمية المدن الجديدة. ولكن أصبح هذا التكامل موجودا بإنشاء اللجنة الاستشارية المركزية بتوصية من لجنة ريث كوسيلة للتنسيق ما بين السياسة والتطبيق وتكون كمصدر مركزي للمعلومات والخبرة. • علاقة هيئات التنمية بالمجالس المحلية: تعتمد هيئات التنمية على المجالس المحلية لتمويل الشئون الاجتماعية والخدمات في حين يوجد تعارض بين المجالس الغير منتخبة لهيئات التنمية الموجودة في معظم الحالات وبين الأعضاء المنتخبين من المجالس المحلية.

المصدر: تم تجميع هذا الجدول من:

[1]Pierre Merlin, New Towns: Regional Planning and Development, Methuen & Co Ltd., London: 1971. P 146.

Abdrabo, M. A. "New Urban Settlements: An Economic Evaluation of Current progress in the Egyptian New Towns". A Dissertation in Economic. University of Liver pool, March, 1991. P.41-51

أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا ومجلس بحوث المجتمعات الجديدة، مرجع سابق. ص ١-٣.

محمد عبد الله الحماد "ظاهرة المدن الجديدة نشأتها وتطورها ووظائفها ونماذج من تجاربها" المعهد العربي لإنماء المدن-ندوة المدن الجديدة-المجلد الأول، ١٩٩٣. ص١٣.

		٢-١-٢-١ التجربة الفرنسية	٢-١-٢-٢ التجربة الانجليزية
		شكل (٢-٥): الأقاليم التخطيطية في فرنسا شكل (٢-٦): مخطط التنمية لإقليم باريس بفرنسا	شكل (٢-٧): الاقتراحات الأولية لتنمية انجلترا. شكل (٢-٨): الاقتراحات النهائية لتنمية لندن.
السياسة العمرانية		لقد لمس السياسيون وصانعوا القرار في فرنسا بعد نهاية الحرب العالمية الثانية بأهمية مشكلة المركزية الكبيرة لباريس، فتم وضع التخطيط الشامل لمنطقة باريس في ٢٢ يونيو ١٩٦٥ بواسطة M. Paul Delouvrier وبدءوا في اتخاذ قرارات بتشجيع التنمية الصناعية خارج إقليم "باريس" ومنع إصدار تراخيص لأية منشآت صناعية داخل الإقليم، ثم قسمت فرنسا إلى ٢١ إقليم إداري شكل (٢-٥)، إلا أن الفوارق بين إقليم "باريس" والأقاليم الأخرى ظلت عالية. فأخذ المخططون قرارا رئيسيا بكسر احتكار المركز الرئيسي الواحد المدينة "باريس" بخلق مراكز جديدة في الضواحي بالإضافة إلى بعض المناطق التي يمكن تنميتها داخل المدينة الأم واقترح المخططون محاور طولية لتنمية المدينة تتوافر فيها الخدمات والمناطق المفتوحة والترفيهية شمال وجنوب نهر السين، شكل (٢-٦) ومن أهم السمات في هذا التخطيط أن هذه المدن الجديدة تختار مواقعها بجوار مدن صغيرة القائمة فعلا حتى لا تنشأ من فراغ ولتجد بعض البنية الأساسية الموجودة فعلا في المدينة القائمة والتي تساعد على إنشاء المدينة الجديدة	يعتبر تقرير Barlow وخطة Abercrombie عام ١٩٤٠ من أهم المحاولات الرئيسية لسياسة التنمية العمرانية بإنجلترا، حيث وصف التقرير نمو التركزات العمرانية والصناعية بإنجلترا وحلل أسباب ظهور التركيز وعيوب استمراره، وتم اقتراح إعادة تنظيم المناطق العمرانية المزدحمة والصناعة في كافة أقاليم انجلترا وأدى ظهور التقرير إلى الاتفاق على تفريغ المسطحات المبنية بلندن، وإنشاء الحزام الأخضر حول لندن، وإنشاء دائرة من المدن الجديدة خلف الحزام الأخضر حول لندن، شكل (٢-٧). وأوصى التقرير بإنشاء هيئة قومية لتنفيذ هذه المقترحات. وظهرت عيوب في خطة أبركرومبي خصوصا بشأن تحقيق التوازن بين عدد السكان وفرص العمل وذلك نظرا للزيادة غير المتوازنة لسكان لندن وحتى بعد إنشاء المدن الجديدة. ولهذا حدث تغيير في السياسة العمرانية بزيادة مسطحات الاكتفاء الذاتي للمناطق حول لندن والتوسع في حجم المدن الجديدة، بتوافر معدلات أكبر من الخدمات والترفيه فيها. وزيادة حجم العمالة بها وربطها بخطوط المواصلات والطرق السريعة، وتوسيع الحزام الأخضر بالمدن الجديدة شكل (٢-٨).
سياسة التنمية العمرانية	الإسكان	نمت المدن الجديدة بسرعة جدا في السنوات الأخيرة وكانت الهجرة إليها غالبا من الشباب من داخل الإقليم مما يدل على نجاحها في جذب السكان من المراكز العمرانية القائمة. وينقسم الإسكان في فرنسا إلى ثلاثة أنواع حسب درجة الدعم: • المدعم: وهو الإسكان الشعبي وغالبا ما يقوم بتنفيذه الهيئات أو الشركات الخاصة أو العامة التي لا ترمي للربح وتمول عن طريق قروض ميسرة من الحكومة المركزية • المدعم نسبيا. ويمول من البنك العقاري الذي يقرض المقاولين والمستثمرين بسعر فائدة ميسر وقد نجح هذا النوع. • الغير مدعم وهو إسكان الطبقات الفوق متوسطة والغنية.	حققت المدن الجديدة في إنجلترا بعض الأهداف الأصلية وإن لم تحققها كلها من ناحية السكان حيث لم تستوعب المدن الجديدة في إنجلترا كلها حتى أواخر الستينات أكثر من ٥٠٠٠٠٠ نسمة. ثم تطورت السياسة العمرانية وبدأت المدن الجديدة في النمو بسرعة وزاد عدد سكان المدن الجديدة إلى أكثر من ١.٧ مليون نسمة أي حوالي ٥% من سكان المدن في إنجلترا.
	العمالة	استطاعت المدن الجديدة توفير ٢٥٥ ألف فرصة عمل جديدة حتى عام ١٩٨٠ وقد وجد أن سكان كل مدينة يعملون داخل وخارج المدينة، وهذا يعمل على توازن المواصلات الرئيسية في ساعات الذروة في الاتجاهين الداخل والخارج منها، ويرجع ذلك إلى وجود شبكة من المواصلات السريعة. وقد بدأت الحكومة بوضع صعوبات في طريق تمركز الصناعة في إقليم باريس، فاستطاعت المدن الجديدة اجتذاب كثير من الصناعات إليها وعلى الرغم من أن فرص العمالة التي وفرت في المدن الجديدة أقل من المخطط العام إلا أنها سارت متوازية مع أعداد السكان التي هاجرت إليها.	من الناحية الاقتصادية نجحت المدن الجديدة في تحقيق التوازن بين القوى العاملة وفرص العمالة. فتم توفير أكثر من ٣٠ ألف فرصة عمل في المصانع و ٦٠ ألف فرصة عمل في المكاتب الإدارية، و ٤٠ ألف فرصة عمل في المتاجر والأسواق، ويرجع النجاح في اجتذاب العمالة والصناعات إلى هذه المدن الجديدة إلى ثلاثة عوامل أساسية هي: موقع المدن الجديدة بجوار مناطق عمرانية كبرى على خطوط السكك الحديدية، والسياسة الإقليمية للحكومة لتنمية الصناعات والعمالة، وتوافر الخدمات المتكاملة في المدن الجديدة.
	التمويل	يتم تمويل أعمال إنشاء المدن الجديدة من ثلاث مصادر: الحكومة المركزية (٨%)، الحكومة المحلية (٤١%) والهيئة العامة للتخطيط والتنمية (٥١%) وإن كانت كلها تدار عن طريق وتحت إشراف الهيئة العامة للتخطيط والتنمية. وتقوم الحكومة المركزية غالبا بتمويل شراء الأرض والطرق الإقليمية والرئيسية والسكك الحديدية أما الحكومة المحلية فتمول أعمال الخدمات والمرافق وتعتبر مساهمة القطاع الخاص في تنمية المدينة لها أهمية خاصة، فبالرغم من أن الهيئات العامة هي التي تقوم بتدبير الاستثمارات وتنظيم العمل في إنشاء المدينة، إلا أن القطاع الخاص هو الذي يقوم فعليا بعملية الإنشاء خصوصا في مجال الإسكان والصناعة والتجارة وفي حالة الشروع في إنشاء وتعمير منطقة ما من المدينة تعلن هذه المنطقة كمنطقة تنمية ثابتة، ويتفق فيها بين الهيئة العامة والقطاع الخاص على تحديد المسئوليات والتكاليف. ويكون عمل القطاع الخاص من خلال القوانين واللوائح التي تحددها الهيئة العامة للتخطيط والتنمية والتي قد تتدخل في أدق التفاصيل الفنية لإخراج المشاريع في أفضل صورة أو في حالة وجود مشاكل في التنفيذ لدفع المشاريع.	طبقا لقانون المدن الجديدة فإن هيئات التنمية قد رخصت المساهمة في تكلفة الخدمات الممنوحة عن طريق المجالس المحلية حيث تعتبر المشرع القانوني في المدن الجديدة. وبالرغم من أن هيئات التنمية مكونة لمنح الخدمات بدلا من المجالس المحلية إلا أنها تستقل في بعض الحالات بدفعات مالية من المسئولين في المجالس المحلية لهذه الخدمات. وبالرغم من الصعوبات التي تلقاها هيئات التنمية مع علاقاتها مع المجالس المحلية فإن الوزارة سمحت بمشاركة المجالس المحلية في المسئولية الكاملة رغم منحهم الخدمات المالية الخاصة بالخدمات وأيضا الهيئات الأخرى كوزارة الكهرباء والصحة. وأخيرا يبدو أنه ليس هناك قواعد ثابتة تتبع تجاه عملية التمويل في المدن الجديدة وفي كفاية تدبير وتسهيل تكلفة الخدمات.

		٢-١-٢-٣ تجربة فنزويلا	٢-١-٢-٤ التجربة الهندية	٢-١-٢-٥ تجربة أنجولا
		(١) الاكتفاء بالتوسع في المدن القائمة دون الاحتياج لانشاء المدن الجديدة (٢) مدينة جديدة في المنطقة المزروعة ملكيتها مع التحكم في نمو المدن القائمة (٣) مدينة جديدة تستوعب أكثر من ٥٠٠ ألف نسمة مع عدم التوسع في المدن القائمة (٤) تحقيق كتلات متلاصقة بالقطار النمو في صورة متحدة الأثرية في الوادي. (٥) مدينة جديدة تستوعب أكثر من ١ مليون نسمة ، مع تنمية المنطقة المزروعة ملكيتها	BOMBAY NEW BOMBAY	CONGO ZAIRE LUANDA Benguela Railway HUAMBO (Nova Lisboa) ZAMBIA SOUTH WEST AFRICA
		شكل (٢-٩): بدائل استراتيجيات التنمية بفنزويلا	شكل (٢-١٠): موقع مدينة بومباي الجديدة	شكل (٢-١١): موقع المدينة الجديدة بأنجولا
السياسة العمرانية		تسيطر عاصمة فنزويلا على الحياة في الدولة من كافة النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعمرانية السكان. نظرا الزيادة الكبيرة لسكان مدينة Caracas العاصمة حيث يمثل سكان إقليمها أكثر من ٤٠٪ من سكان الدولة ككل فكان لابد من إيجاد سياسة لتوزيع السكان خارج الإقليم المركزي واتخاذ القرار ببناء مدن جديدة. بحيث تكون الأهداف الأساسية للمدن الجديدة تقليل الضغوط السكانية والعمرانية عن Caracas. وعمل قطب لجذب الهجرة من Caracas. لذلك أخذت الحكومة قرارا بتنمية وادى Twy Rodio القريب من العاصمة واقترحت خمسة بدائل لتنمية هذا الوادى جنوب Caracas ، وقد تم اختيار البديل الثاني للتنفيذ، والذي يدعو إلى إقامة مدينة جديدة تستوعب ٤٠٠ ألف نسمة في المنطقة التي وضعت الحكومة يدها عليها مع السيطرة على تنمية التجمعات المحيطة بها. وخططت المدينة على أساس خروج محورين متوازيين من كل من مدينتي Sta Terise, Sta Lvcia ويتحدد اتجاه هذين المحورين حسب الظروف الطبيعية والطبوغرافية للمنطقة. وسميت هذه المدينة الجديدة باسم Cuidad Losada.	وبدأت الهند سياسة المدن الجديدة من أجل دفع عجلة التنمية ومحاولة إيقاف واجتذاب الهجرة إلى المدن الكبرى، وأهم مثال من هذه المدن الجديدة هو مدينة New Bombay ، والتي أنشئت أساسا من أجل إعادة توزيع السكان داخل الإقليم وامتصاص الهجرة الضخمة التي تفد إلى المدينة باستمرار ولحل المشاكل الناتجة من التركيز الرهيب للسكان والأنشطة داخل المدينة تعتبر Bombay مركز إقليم وأحد أهم مراكز المال والصناعة والموانئ في الهند كلها. فهي شبه جزيرة متصلة بالهند، تتركز بجنوبها كل الأنشطة حيث يوجد وسط المدينة. ونتيجة الزيادة الكبيرة للسكان والهجرة المتزايدة من الريف، وازدياد الكثافات، بدأ التفكير في عمل مدينة جديدة شرق المدينة الأم تسمى New Bombay، هذا بالإضافة لمحاولة عمل عدد من التجمعات الصناعية في مناطق أخرى من الولاية والولايات التي تحيط بها. وتربط المدينة شبكة مواصلات جيدة.	عاصمة "أنجولا" Luanda هي أكبر المدن ويسكن فيها أكثر من [illegible] نسمة. ولقد نمت العاصمة بسرعة كبيرة وترجع الزيادة إلى الهجرة [illegible] إلى العاصمة بالإضافة إلى المعدلات المرتفعة من الزيادة الطبيعية [illegible] المناطق من نقص شديد في المرافق العامة والخدمات. في السنوات الأخيرة قل الطلب على العمالة الزراعية وكان الحل هو [illegible] الصناعة. ولهذا قررت الحكومة إنشاء بعض المصانع الجديدة حيث [illegible] مكان المدن الصناعية الجديدة بجوار تجمعات قائمة. وقد روعيت عدة [illegible] تخطيط المدينة الجديدة Nova Lisboa من أهمها تحقيق كثافة [illegible] المدينة حوالي ١٠٠ شخص / هكتار وهي أقل من المناطق ذات الكثافة [illegible] والتي تنتشر حول مدينة Luanda العاصمة. ولقد صممت الشوارع [illegible] المصورة على أساس استيعاب مرورية مشاة وترلليات، أما الشوارع [illegible] صممت على أساس كثافة مرور عالية مما أدى لتخفيف تكاليف الطرق.
سياسة التنمية العمرانية	الإسكان	وعلى الرغم من هذه المخططات، والبداية في إنشاء المدن الجديدة فإن النمو السريع لمدينة Caracas لم يتأثر، واستمر كما هو، ويرجع ذلك للتنمية المحدودة لهذه المدن الجديدة سواء من ناحية الإسكان أو نقص الموارد المالية لكثير هذه المشاريع، وتحقيقا للأهداف التي وضعتها الدولة في عمل أقطاب لجذب هجرة السكان من إقليم Caracas إلى الأقاليم الأخرى بدأت الحكومة في بناء مدن جديدة خارج إقليم Caracas	على الرغم من العدد الكبير الذي يقطن في المدينة الجديدة إلا أن قربها الشديد من المدينة الأم يصعب عليها أن تكون مركزا جديدا ينافس المركز القديم لتحرك أغلب سكان المدينة يوميا إلى المركز القديم. وتعاني المدينة الجديدة من مشكلة توفير المياه والكهرباء ولهذا فإنها تعتمد في توفيرها على المدينة الأم مما يزيد من مشاكل المرافق الموجودة أصلا بها.	تم اقتراح Self Help Housing نمط للإسكان والذي يعتمد على [illegible] السكان للمساهمة في الإنشاء. ولقد استطاعت الحكومة بذلك إنشاء حوالي [illegible] وحدة سكنية في المرحلة الأولى على مسطح ٦٨ هكتار الإسكان [illegible] والمباني نوعين: نوع تقوم الحكومة بإنشاء الهيكل العام ويقوم السكان [illegible] والثاني يقوم السكان بإنشاء المبنى بالكامل.
	العمالة	يعزى نجاح هذه المدينة الجديدة إلى وجود العمالة أصلا في التجمعات القائمة قبل تنمية المدينة الجديدة Cuidad Losada.	هناك مخطط لعمل أنشطة حكومية ومكاتب في مراكز أحياء هذه المدينة لتوفير فرص عمل، بالإضافة إلى ما يوفره الميناء والأنشطة المحيطة به	نمط الاسكان المستخدم يزيد من توفير فرص العمل المختلفة نتيجة البناء [illegible] من توفير إمكانات وعمالة ومواد خام.
	التمويل	من أهم العوامل في تنمية المدن الجديدة هو الاتزان بين دور القطاع العام والقطاع الخاص في هذه المدن، فقد قررت الحكومة بيع أو إيجار مواقع الخدمات التجارية للقطاع الخاص بشروط ميسرة. حيث تظهر اهتمام الدولة بالحصول على الاستثمارات الضخمة من القطاع الخاص والشركات العالمية في تنمية المدن الجديدة	تحصل هيئة تنمية المدينة على تمويلها الأساسي من الولاية، ومن بيع الأراضي، والمباني في المدينة، والقروض الميسرة من الحكومة. وتعاني المدينة من مشكلة التمويل حيث أنها تحتاج لاستثمارات ضخمة غير موجودة لدى حكومة الولاية مما أثر بناء الميناء الذي يعتبر هو والأنشطة المرتبطة به القاعدة الأساسية للمدينة.	نمط الإسكان يعتمد على مساعدة السكان للمساهمة في الإنشاء، [illegible] الخدمات العامة والمواد مع توفير قروض ميسرة للسكان، ويقوم السكان [illegible] بعملية الإنشاء. ومما يثبت نجاح هذه الطريقة هو أن المبنى يتكلف حوالي [illegible] دولارا بينما يتكلف المبنى الذي تقوم الحكومة بإنشائه كاملا ٢٢٨١ دولار [illegible] تكون هذه الطريقة من أهم أسباب نجاح المدينة.
	الإدارة	كونت الحكومة الفنزويلية هيئة قومية منفصلة لاختيار مواقع المدن الجديدة وتنميتها والاهتمام بها، وقد عملت على التنسيق بين الدولة والقطاع الخاص والشركات العالمية في توجيه الاستثمارات لتنمية المدن الجديدة	كونت الولاية هيئة التنمية المدينة الجديدة إلا أنها لم تستطع إدارة التنمية بالمدينة وعجزت عن استغلال وإدارة الموارد التي تحصل عليها بالإضافة إلى عدم دخول القطاع الخاص في التنمية بالمدينة الجديدة.	إدارة الحكومة وقدرتها على التنسيق والتوازن بين الحكومة والقطاع [illegible] والمواطنين رغم ضعف الموارد والإمكانيات جعلها تنجح في إدارة [illegible] وتوفير الوحدات المطلوبة.

المصدر: تم تجميع هذا الجدول من: Pierre Merlin, New Towns: Regional Planning and Development, Methuen & Co Ltd., London: 1971. P.146.
أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا ومجلس بحوث المجتمعات الجديدة، مرجع سابق، ص ٢٠١.

وقد تمت دراسة أهم التجارب العالمية للاستفادة منها والإلمام بالسياسات العمرانية التى اتبعتها تلك الدول فى تنمية وإدارة هذه المدن وكذلك معرفة المشاكل التى صادفتها وأسباب نجاح أو فشل تلك التجارب. لذلك فإن هذا الجزء من الدراسة يمكن من حصر النقاط الأساسية التى يجب توجيه البحث إليها فى تقييم التجربة المصرية. وقد اشتملت الدول التى تم دراسة تجاربها على كل من فرنسا وإنجلترا من الدول المتقدمة، والهند من آسيا وفنزويلا من أمريكا اللاتينية وأنجولا من أفريقيا من الدول النامية. وقد تم تحليل ودراسة التجارب العالمية بمنهج تحليلى موحد طبق على التجارب العالمية وقد اشتمل على:

- السياسة العمرانية للدولة.
- سياسة تنمية المدن الجديدة من حيث الإسكان و العمالة و التمويل والإدارة.

وقد أمكن مقارنة التجارب العالمية لتلك الدول فى المدن الجديدة واستنتاج عدد من الدروس التى يمكن الإفادة منها عند تقييم تجربة المدن الجديدة فى مصر.

٢-١-٢-٦ الدروس المستفادة من التجارب العالمية فى المدن الجديدة.

أولا: السياسة العمرانية.

هناك مجموعة الاتجاهات الهامة التى يجدر الالتزام بها عند إنشاء وتخطيط المدن الجديدة وهى:

- تدخل سياسة المدن الجديدة ضمن استراتيجية عمرانية شاملة للدولة ترتبط بخطة اقتصادية اجتماعية، وبسياسة عمرانية للإقليم المركزى وعلاقته بالأقاليم الأخرى.
- يتم إنشاء المدن الجديدة فى إطار التنمية العمرانية لكى تصبح المدن الجديدة منها مراكز للتنمية، وأقطابا للتخطيط مما يساعد على تنظيم شبكة العمران الحضرى والريفى على جميع المستويات المحلية والإقليمية وعلى حفظ التوازن بين القطاعات المختلفة بالدولة.

ثانيا: سياسة تنمية المدن الجديدة.

- إقامة قاعدة اقتصادية متنوعة للمدينة الجديدة هو عنصر أساسى فى نجاحها لتوفير فرص عمل متنوعة تتلاءم مع رغبات السكان والمستويات المهارية والتعليمية والاجتماعية لهم.
- أهمية الاختيار الجيد والدقيق للموقع والموضع الجغرافى للمدن الجديدة فى ظل الظروف المكانية والأحوال البيئية للدولة. فيتم اختيار مواقع المدن الجديدة بجوار قرى أو مدن صغيرة قائمة أو متاخمة لها وذلك حتى تعطى الدفعة الأولى للمدينة الجديدة.
- يجب الحفاظ على استقلالية المدينة الجديدة وانعزالها بعض الشئ عن المراكز العمرانية الكبرى التى قد تطغى على استقلاليتها وتدخلها فى دائرة نفوذها.
- سياسة المرحلية مهمة جدا فى إنشاء أى مدينة جديدة حيث تقسم مراحل التنفيذ حتى يمكن أن تعمل المدينة بكفاءة فى هذه المرحلة دون الحاجة إلى تنفيذ المراحل التالية لها.

(أ) الإسكان والعمالة:-

- نجاح المدن الجديدة فى اجتذاب كافة الفئات دون الاقتصار على مستويات العمال الفرادى أو الأسر الناشئة إنما يعتمد على توفير نوعيات مختلفة من فرص العمل.
- مسئولية الحكومة فى إنشاء مساكن للفئات ذات الدخل المنخفض سواء عن طريق الدعم أو القروض الميسرة وذلك لملائمة القدرات المالية لكل فئة من فئات السكان.

- قيام القطاع الخاص بتمويل وإنشاء الإسكان غير المدعم وذلك عن طريق شركات مقاولات متخصصة وبتسهيلات ائتمانية تمكن من سرعة التنفيذ.

(ب) التمويل:-

- يعتمد نجاح المدينة على مجهود وتمويل كل من الحكومة والقطاع الخاص، وليس على الحكومة المركزية فقط مما يرهق ميزانية الدولة.
- تعتبر البرامج المنظمة للتنفيذ وبالذات للتمويل من أهم نقاط النجاح فى تنفيذ وتنمية المدينة.
- ينبغى إعطاء القطاع الخاص الفرصة في إنشاء الخدمات والمرافق وبناء المجمعات السكنية فى المدن الجديدة وذلك من أجل ضمان توفير الموارد المالية الكافية بعد أن أصبح إنشاء المدن الجديدة يكلف أعباء باهظة وعالية لا يمكن التغلب عليها دون تعاون وتنسيق بين القطاعين الحكومى والخاص.

(ج) إدارة التنمية العمرانية للمدن الجديدة:-

- الدور الهام للإدارة فى تنمية المدن الجديدة وقد كان دورها رئيسيا فى إيجاد الاستثمارات والمساهمة فى التخطيط والتنفيذ عن طريق تنظيم الموارد القادمة من الحكومة.
- الاعتماد على وجود نظام لامركزى فى الإدارة والتمويل فى الدولة، حيث أن الحكومة المركزية لا يمكنها الاستمرار فى دعم وتنفيذ وتمويل المدن الجديدة لفترة طويلة.
- التعاون الوثيق والمنسق بين الدولة والقطاع الخاص من الأسس الهامة فى نجاح تنفيذ وتنمية المدن الجديدة.
- الأخذ بنظام متطور لإدارة المدن الجديدة وإدخال المفاهيم الحديثة لإدارة المدن.
- من أهم نقاط تنمية المدن الجديدة طريقة الحصول على الأرض خصوصا وأن ثمن الأرض عادة ما يمثل نسبة كبيرة من تكاليف المدينة وبالذات إذا كانت بجوار مناطق عمرانية.
- المتابعة المستمرة لنمو المدن الجديدة لمعرفة المشاكل وتعديلها سريعا. فلا شك أن المدينة تنمو فى ظروف اجتماعية وسياسية واقتصادية متغيرة وسريعة.

الخلاصة

اهتمت الدول المتقدمة بسياسة إنشاء المدن الجديدة على اعتبار أنها إحدى وسائل التنمية العمرانية والعمل على حل مشاكلها العمرانية بحيث يتم التوازن بين السكان والعمل بالإضافة إلى تقليل الكثافات السكانية فى المدن القائمة و توفير الخدمات بالمستوى و الحجم المناسبين. لذلك فإن سياسة المدن الجديدة تعتبر اتجاها هاما لتنظيم التنمية العمرانية ، حيث تشتمل على العديد من التوجهات الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية و السياسية.

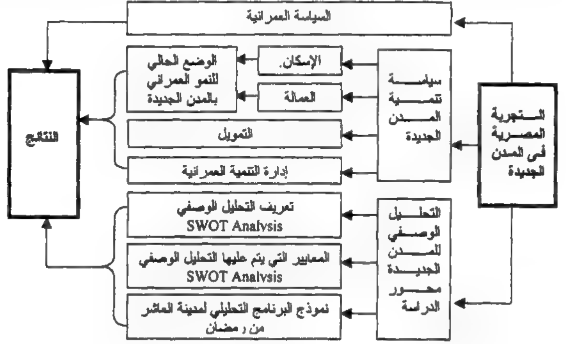
وقد وجد أن المدن الجديدة تتطلب أربعة عناصر أساسية هى: وجود القاعدة الاقتصادية، الاكتفاء الذاتى، استخدامات الأراضى والخدمات، وأخيرا طبيعة المجتمع.. و تصنف المدن الجديدة من الناحية الاقتصادية إلى نوعين طبقا للقاعدة الاقتصادية الأساسية بها وهى المدن الجديدة المستقلة والمدن الجديدة التابعة. فالمدن الجديدة المستقلة تكون مكتفية ذاتيا اقتصاديا، أما المدن الجديدة التابعة فهى عبارة عن مجتمع يعتمد فيزيقيا واقتصاديا على مجتمع قائم بالفعل. وتلعب المدن الجديدة بنوعيها دورا هاما فى النواحى الجمالية حيث تعتبر فرصة للمخططين و المعماريين لتحقيق مستويات عالية جمالية من ناحية التصميم المعمارى و العمرانى .

و قد قامت بعض الدول المتقدمة و النامية بتطبيق هذه السياسة مثل فرنسا و إنجلترا و الهند وفنزويلا وأنجولا. وقد تم تحليل و دراسة هذه التجارب العالمية بمنهج تحليلى موحد سواء كان من ناحية تحليل السياسة العمرانية للدولة أو سياسة تنمية المدن الجديدة من حيث الإسكان والعمالة والتمويل ثم تحليل لإدارة التنمية العمرانية لهذه المدن، وقد أمكن استنتاج عدد من الدروس التى يمكن الإفادة منها عند تقييم التجربة المصرية.

ولعل من أهم النقاط التى تتضح من تجربة المدن الجديدة فى معظم البلاد التى شملتها الدراسة أنه قد صادفتها كثيرا من المشاكل، وأن التجربة لم تنجح نجاحا كليا أو نجاحا سريعا فى أى من هذه البلاد. ولكن نجاح التجربة فى بعض البلاد مثل فرنسا وإنجلترا كان أساسه المتابعة المستمرة للتجربة والتقييم الدورى لما تم إنجازه بحيث تم معالجة المشاكل أولا بأول وتم إجراء التعديلات اللازمة فى السياسة العامة وفى التفاصيل كلما ظهر انحراف المسار عن الأهداف المرجوة. ويمكن القول أن الاستفادة من هذه المفاهيم والتوجهات الحديثة فى تنمية المدن الجديدة سوف يساهم فى معالجة أوجه القصور والسلبيات والقضاء على المصاعب والمشكلات التى تعانى منها بعض المدن الجديدة التى أنشئت فى السنوات الماضية وتصل بها إلى المستويات الراقية التى حققتها تجربة المدن الجديدة فى دول العالم المتقدمة وحتى تحقق الأهداف والغايات التى قامت من أجلها هذه المدن الجديدة.

٢-٢ التجربة المصرية فى المدن الجديدة.

يتناول هذا الفصل بالشرح التجربة المصرية فى المدن الجديدة مركزا على التنمية العمرانية من حيث السياسة العمرانية، وسياسة تنمية المدن الجديدة من خلال شرح كل من: الإسكان، والعمالة، والتمويل ثم دراسة إدارة التنمية العمرانية بها. بهدف تحديد مواطن الضعف والقوة فى المدن الجديدة موضع الدراسة. لتحديد أهم أسباب عدم تحقيق هذه المدن للمستهدف منها ودعم مواطن القوة لتعظيم الاستفادة منها، وذلك باستخدام التحليل الوصفى "S-WOT Analysis"؛ من خلال: فحص البيانات المجمعة؛ وإعادة تصنيفها فى قوائم تحديد الجوانب الايجابية والسلبية المؤثرة فى عملية التنمية، والتهديدات التى تعوق عملية التنمية العمرانية لتلافيها ومعالجتها.



شكل (٢-١٢): أسلوب عرض تحليل التجربة المصرية فى المدن الجديدة
المصدر: الباحث

٢-٢-١ السياسة العمرانية.

يتميز النسق العمرانى المصرى الحالي بفقدان التوازن بين المعمور واللا معمور مما يدل على الاختلال القائم بين حجم المجتمع السكانى والمساحة الأرضية المستغلة. فالحجم السكانى لمصر والذى يبلغ ٥٩,٢٧٢ مليون نسمة وفقا لتعداد عام ١٩٩٦، والذى يتزايد بأكثر من مليون نسمة كل عام مازال يشغل مساحة لا تتعدى ٤% من المساحة الكلية (مليون كم٢) ومازال هذا الحجم السكاني يستمد احتياجاته ومتطلبات حياته من زراعة حوالى ٨,٥ مليون فدان كما هو الحال من نصف قرن مضى. وقد ترتب على هذا النمو السكاني المتسارع مع محدودية التوسع فى الأراضى الزراعية عدة آثار اقتصادية واجتماعية خطيرة أهمها[1]:

---

[1] وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات الجديدة - الهيئة العامة للتخطيط العمرانى، التقرير العام، خريطة التنمية والتعمير لجمهورية مصر العربية حتى عام ٢٠١٧ ، يونية ١٩٩٨. ص ص ٦٦-٦٧.

- تركز العمران فى الدلتا والوادى فى شكل شريطى يكاد يكون متفردا فى نوعه تاركا بعض مناطق مصر ذات الأهمية السياسية (سيناء، المناطق الجنوبية، المنطقة الغربية) تكاد تكون خالية من السكان رغم أهمية هذه المناطق كعامل ربط بين مصر والدول المجاورة.
- ارتفاع الكثافة السكانية فى المساحات المأهولة بالسكان بشكل حاد من حوالى ٢٧٦نسمة / كم٢عام ١٨٩٧ إلى أكثر من ١٦٨٥ نسمة / كم٢ عام ١٩٩٦.
- انخفاض مستمر فى نصيب الفرد من المساحة الزراعية والمساحة المحصولية وقد ترتب على ذلك اتساع حجم الفجوة الغذائية والتناقص المستمر فى معدلات الاكتفاء الذاتى.
- تفاقم المشاكل الاجتماعية والاقتصادية فى المدن القائمة والمراكز الحضرية الكبرى لاستمرار هجرة سكان الريف الى المدن ولاسيما المراكز الحضرية الهامة بفعل عوامل الجذب والطرد معا.

لذلك فقد تم إعادة تشكيل الخريطة السكانية لمصر بما يحقق التوازن المطلوب بين السكان والموارد وبين الأقاليم التخطيطية من حيث الاستثمارات والخطط الاجتماعية، وذلك للوصول بنسبة العمران إلى ٢٥% من مساحة مصر. وقد وضعت استراتيجية للتنمية العمرانية لمصر للتحكم فى النمو العمرانى، وقد بنيت خطة الوزارة فى هذا الشأن على عدة اعتبارات:

- الاستفادة من محاور التنمية العمرانية الحالية مع إيجاد محاور تنمية جديدة طبقا لتوزيع الموارد والإمكانات المتاحة التى تسمح بالاستثمار والتنمية.
- استثمار الموارد الكامنة فى صحارى مصر وسواحلها لجذب المواطنين إلى هذه المناطق وتخفيف الضغط السكانى على المدن القائمة لإعادة رسم الخريطة السكانية لمصر.
- خلق مناطق جذب جديدة بالصحراء لخلخلة المناطق المرتفعة الكثافة فى الدلتا والوجه القبلى ولاستيعاب الزيادة السكانية المتوقعة.
- إنشاء المدن والمجتمعات الجديدة فى إطار تخطيط إقليمى وعمرانى نابع من تخطيط قومى عام يستهدف زيادة الدخل القومى وتوفير فرص العمالة للمواطنين.
- إنشاء الصناعات فى مناطق محددة للاستفادة من الناتج الاقتصادى للمشروعات الصناعية.
- تهيئة المناخ الملائم لاجتذاب رؤوس الأموال فى المدن الجديدة عن طريق التسهيلات والحوافز للمشروعات لتتمكن من أداء وظيفتها فى المجال الصناعى والخدمات اللازمة.

٢-٢-٢ سياسة تنمية المدن الجديدة.

أصبحت سياسة المدن الجديدة فى مصر جزءا من التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبغض النظر عن المدخل الإقليمى للدراسات المختلفة المصاحبة لكل من المدن الجديدة فإنه لم توجد خطة قومية توضح الإطار الشامل للمدن الجديدة المزمع إنشاءها فى مصر منذ بداية التفكير فىتبنى هذه السياسة بحيث يتحدد دور كل من هذه المدن وعلاقتها بباقى المدن الجديدة من جهه وسائر عناصر النسق العمرانى القائم من جهه أخرى. وقد عرفت مصر النوعين الرئيسيين من المدن الجديدة المخططة بأشكالهما المختلفة "المدن المستقلة والتابعة":

(أ) **المدن الجديدة المستقلة:** مثل (مدينة العاشر من رمضان والسادات) حيث كان هدفها تكوين تجمع تنموى كبير مخطط يهدف إلى توفير المسكن ومكان العمل والخدمات المناسبة فى بيئة جيدة وتعتمد على مقومات نموها وهى ذات قاعدة اقتصادية مستقلة. إلا أن هذه المدن حتى الآن لم تحقق المرجو منها رغم وجود قاعدة اقتصادية قوية بهم.

(ب) المدن التابعة: مثل (مدينة ١٥ مايو والسادس من أكتوبر والتجمعات الجديدة حول القاهرة الكبرى) وتستهدف تكوين تجمع تنموى مخطط بالقرب من المدن الكبرى لا تخضع لنطاق سلطاتها ولكنها تدور فى فلكها الاقتصادى والاجتماعى.

وتلا ذلك إنشاء عدد من المدن الجديدة وصل فى عام ١٩٩٥ إلى ١٧ مدينة جديدة، فلجأت هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة إلى وضع خريطة جديدة لمصر لعام ٢٠١٧ تستهدف إقامة ٤٤ مدينة وتجمعا جديدا أخرى تم تحديدها على مناطق مساحتها ٢مليون فدان، تحتل الكتلة العمرانية للمدن الجديدة المزمع إنشاؤها ١٩٠ ألف فدان مع ربط هذه المدن الجديدة بالعواصم والمدن الأخرى القائمة بشبكات النقل السريع[1]، جدول (٢-١).

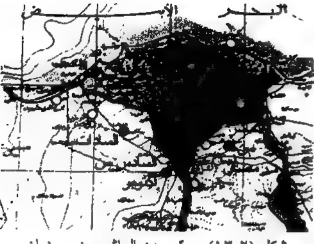
جدول (٢-١): المدن الجديدة القائمة والمقترحة وتحت الدراسة بجمهورية مصر العربية.

مدن جديدة قائمة (١٧مدينة)	مدن جديدة مقترحة (١٤ مدينة)	مدن تحت الدراسة (٣٠ مدينة)
العاشر من رمضان	الفرافرة	جنوب سيدى برانى
السادات	أخميم الجديدة	جنوب مرسى مطروح
السادس من أكتوبر	سوهاج الجديدة	جنوب الضبعة
برج العرب الجديدة	شرق الطور / رأس محمد	جنوب سيدى عبد الرحمن
الصالحية الجديدة	الأمل	وادى النطرون / العلمين
١٥ مايو	الفيوم الجديدة	الواحات / العلمين
النوبارية الجديدة	الخارجة	شمال سيوة
دمياط الجديدة	الداخلة	شرق سيوة
العبور	شرق العوينات	البويطى / سيوة
بدر	قنا الجديدة	وادى التكنولوجيا
الشيخ زايد	نجع حمادى الجديدة	رفح الجديدة
بنى سويف الجديدة	أسوان الجديدة	نخل الجديدة
المنيا الجديدة	إدفو	أبو زنيمة
الشروق	توشكى	طريق وادى فيران
القاهرة الجديدة		غرب الزعفرانة
أسيوط الجديدة		بنى مزار / رأس غارب
طيبة الجديدة		بنى مزار
		الكوامل
		الكولة
		غرب بحيرة قارون
		الكريمات / الزعفرانة
		ديروط
		شرق البحيرات
		الفشن / بنى مزار
		الواحات البحرية
		طريق ديروط / الفرافرة
		المدينة الغربية بأسيوط
		بئر مر
		وادى العلاقى
		كركر

المصدر: وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات الجديدة - الهيئة العامة للتخطيط العمرانى، مبارك والعمران، القاهرة، ١٩٩٩،ص ١٦.

[1] وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية بالاشتراك مع الهيئة العامة للتخطيط العمرانى، "خريطة التنمية والتعمير لجمهورية مصر العربية حتى عام ٢٠١٧"، التقرير العام، يونيو ١٩٩٨، ص ٤.

وسوف يتم عرض مدن العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر، حيث أنها من مجموعة المدن التي بدأ تنفيذها مع بداية الخطة الخمسية ٧٨/ ١٩٨٢. وتتضمن هذه المجموعة من المدن النوعين الرئيسيين من المدن الجديدة المستقلة والتابعة، شكل (٢-١٣).



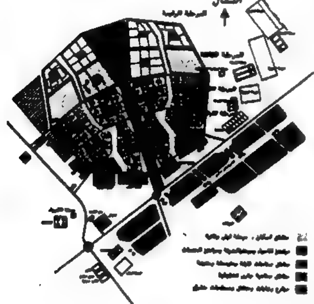
شكل (٢-١٣): موقع مدن العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر.

المصدر: هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

أولا: مدينة العاشر من رمضان.

بدأت الحكومة المصرية في إنشاء مدينة العاشر من رمضان في أوائل عام ١٩٧٨، والمدينة على بعد ٥٥ كم من القاهرة على طريق مصر الإسماعيلية الصحراوى وتبدأ حدود المدينة من الكيلو ٤٩,٣ حتى الكيلو ٦٨,٤ طريق مصر الإسماعيلية الصحراوى. وتقع بمحافظة الشرقية ضمن حدود القاهرة الكبرى. بمساحة إجمالية للمدينة ٩٥ ألف فدان. وقد كان الهدف من إنشاء المدينة إنشاء تجمع صناعي كبير لاستيعاب نصف مليون نسمة من السكان، وتخفيف الضغط السكانى على القاهرة بجذب سكان محافظتي القاهرة والإسماعيلية وتوفير فرص عمل للشباب.

يتكون تخطيط المدينة من ١٦ حي سكني يتوسطها مركز المدينة الرئيسي، ويشمل كل حي من ٨: ٩ مجاورات سكنية يتوسطها مركزا للحي وتنقسم المدينة الى مناطق رئيسية هي: المنطقة السكنية والمنطقة الصناعية التى تقع جنوب التجمع السكنى بالمدينة، والحزام الأخضر.



شكل (٢-١٤): المخطط العام مدينة العاشر من رمضان

المصدر: هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

- **التغير فى استعمالات الأراضى بمدينة العاشر من رمضان:**

مع تنامي دور القطاع الخاص وتأثير المستثمرين فى الإطار الجديد للمدينة، تزايدت سرعة استجابة وزارة الإسكان فى تحقيق رغباتهم فى تملك مساحات كبيرة من الأراضى بالمدن الجديدة بإضافتها للمخططات العامة. حيث شهدت الفترة الأخيرة تغيرات كبيرة فى المخططات من حيث نوعيات استعمالات الأراضى ونسبها ومسطحاتها. ففى مدينة العاشر من رمضان زاد صافى مسطح الكتلة العمرانية بنسبة ١٠٥,٣% وذلك حيث زاد صافى المنطقة الصناعية بنسبة ٢٦٨,٢% وصافى الخدمات بنسبة ٣٥٠%. وقد كانت هذه الزيادة على حساب كل من الحزام الأخضر والمنطقة السكنية والمنطقة التجارية فقد تناقص صافى مساحة كل منهم بنسبة ٩١,٨% و٧٠,٤% و ٥٥% على التوالى. وقد أدى هذا التغير فى استخدامات الأراضى إلى إلغاء المحور المركزى تقريبا، جدول (٢-٢) يوضح التغير فى استخدامات الأراضى لمدينة العاشر من رمضان.

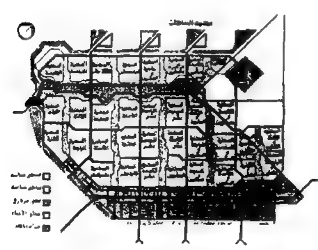
جدول (٢-٢): التغير في استخدامات الأراضي لمدينة العاشر من رمضان (كم^{2})

البيان		التخطيط الأول (١٩٧٨)	التخطيط بعد التعديل (١٩٩٨)	نسبة التغير %
المساحة الكلية للمدينة		٣٨٨	٣٩٨	١٠٢,٥
الحزام الأخضر		٣٣٢	٣٠٥	٩١,٨
الطرق ضمن الكتلة العمرانية		١٩,٨	١٩,٨	-
المسطحات الخضراء ضمن الكتلة العمرانية		١٣,٥	١٣,٥	-
الكتلة العمرانية	إجمالي	٩٠	٩٤	١٠٤,٤
	صافي بعد خصم الطرق والمسطحات الخضراء	٥٦,٧	٥٩,٧	١٠٥,٣
سكني	إجمالي	٤٢,٢٩	٣٣,٤٩	٧٩
	صافي بعد خصم الطرق والمسطحات الخضراء	٢٩,٠٩	٢٠,٤٤	٧٠,٤
صناعي	إجمالي	٤٠,٥٠	٤٢	١٠٣,٧
	صافي بعد خصم الطرق والمسطحات الخضراء	١١	٢٩,٥	٢٦٨,٢
سياحي	إجمالي	صفر	٣	٣٠٠
	صافي بعد خصم الطرق والمسطحات الخضراء	صفر	١,٩	١٩٠
تجاري	إجمالي	٣,٢	٢	٦٢,٥
	صافي بعد خصم الطرق والمسطحات الخضراء	٢	١,١	٥٥
خدمات	إجمالي	٤	١٤	٣٥٠
	صافي بعد خصم الطرق والمسطحات الخضراء	٢,٢	١٢,٨٥	٥١٤

المصدر: تقرير وزارة الإسكان والمرافق – هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة ، استخدامات الأراضي حتى ٣٠-٦-١٩٩٧. هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، مبارك والعمران، ١٩٩٩، ص٥٦.

ثانيا: السادات

تقع المدينة في الاتجاه الشمالي الغربي من مدينة القاهرة عند الكيلو ٩٣ طريق القاهرة / الإسكندرية الصحراوي. وقد كان الهدف من تخطيط المدينة إنشاء مدينة جديدة كعاصمة جديدة لمصر ، وتخفيف الضغط السكاني على المدن القائمة بجذب سكان محافظتي المنوفية والبحيرة، و نقل بعض أنشطة القاهرة الكبرى إلى المدينة، وتوفير فرص عمل للشباب، وتكوين تجمع صناعي كبير.



شكل (٢-١٥): المخطط العام لمدينة السادات.

المصدر: هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

ويعتمد تخطيط المدينة على محور مركزي تتجمع عليه الخدمات الأساسية وتتقاطع مع مجموعة من المحاور الفرعية للأحياء والطرق الرئيسية. وتنقسم المدينة إلى ثلاث مناطق أساسية: المنطقة السكنية: فتنقسم الى ١٧ حيا سكنيا (٣٤ مجاورة سكنية)،

والمنطقة الصناعية: وتقع فى الجنوب الشرقى للمدينة، والحزام الخضر: وقد تم تخصيص ١١٧,٦ كم٢ منه للاستثمار الزراعى.

- **التغير فى استعمالات الأراضى بمدينة السادات:**

شهدت الفترة الأخيرة تغيرات كبيرة فى مخطط مدينة السادات، فقد تم تأجير جزء من مسطح الحزام الأخضر للمستثمرين بنظام BOT مقابل الانتفاع به لمدة ٤٠ سنة ، مما أدى الى تناقصه بنسبة كبيرة ٥٦,٥%، بينما ازداد صافى الكتلة العمرانية بنسبة ١٤١,٧% ، حيث زاد صافى المنطقة الصناعية بنسبة ١٨٢% و صافى الإسكان بنسبة ١٠٣,٢% والخدمات بنسبة ١٣٤,٥% والمنطقة السياحية ١٤٢%. جدول (٢-٣) يوضح التغير فى استخدامات الأراضى لمدينة السادات.

جدول (٢-٣): التغير فى استخدامات الأراضى لمدينة السادات(كم٢)

البيان		التخطيط الأول (١٩٧٩)	التخطيط بعد التعديل (١٩٩٨)	نسبة التغير %
المساحة الكلية للمدينة		٦٢٥	٥٠٠	٨٠
الحزام الأخضر		٢٨٧,٥	١٦٢,٥	٥٦,٥
الطرق ضمن الكتلة العمرانية		١٢,١٥	١٥,٦	١٢٨
المسطحات الخضراء ضمن الكتلة العمرانية		٣,٧٥	٣,٧٥	-
الكتلة العمرانية	إجمالى	٤٨,٤١	٦٥,٤٣	١٣٥
	صافى بعد خصم الطرق والمسطحات الخضراء	٣٢,٥١	٤٦,٠٨	١٤١,٧
سكنى	إجمالى	٢١,٢٢	٢١,٨٦	١٠٣
	صافى بعد خصم الطرق والمسطحات الخضراء	١٢,١٨	١٢,٥٨	١٠٣,٢
صناعى	إجمالى	١٢,١٥	٢٣,٢٥	١٩١
	صافى بعد خصم الطرق والمسطحات الخضراء	١٠,١٣	١٨,٤٦	١٨٢
سياحى	إجمالى	صفر	١,٤٣	١٤٢
	صافى بعد خصم الطرق والمسطحات الخضراء	صفر	١,٤٣	١٤٢
تجارى	إجمالى	٠,٤٤	٠,٤٤	-
	صافى بعد خصم الطرق والمسطحات الخضراء	٠,٣٢	٠,٣٢	-
خدمات	إجمالى	١٤,٦	١٨,٤٥	١٢٦
	صافى بعد خصم الطرق والمسطحات الخضراء	٩,٨٨	١٣,٢٩	١٣٤,٥

المصدر: وزارة الإسكان والمرافق، هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة ، استخدامات الأراضى حتى ٣٠-٦-١٩٩٧.

ثالثا: مدينة السادس من أكتوبر

بدأت الحكومة إنشاء مدينة السادس من أكتوبر عام ١٩٧٩ بالقرب من القاهرة الكبرى، والمدينة بين الكيلو ٣٠ والكيلو ٤٤ علي طريق القاهرة الواحات. وقد كان الهدف من تخطيط المدينة إنشاء تجمع صناعي، وتخفيف الضغط السكاني علي إقليم القاهرة الكبرى وتوفير فرص عمل للشباب، وقيام السياحة كقاعدة اقتصادية للمدينة بالإضافة الى الصناعة. وقد خصصت الربوة التي تطل علي الأهرامات بمساحة ٤ آلاف فدان لتكون منطقة سياحية. وتمتد المدينة علي هيئة شريط يمتد من الشرق الى الغرب يتوسطه المحور المركزى للمدينة الذى تتركز فيه الخدمات المركزية، بينما

تتوزع الأحياء السكنية بشكل عمودى على المحور المركزى. وتتكون المدينة من المنطقة السكنية والمنطقة الصناعية والمنطقة السياحية. فتقع المنطقة السكنية بين القطاع السياحي والصناعي بالمدينة وتنقسم إلي ١٢ حى سكنى، وتقع المنطقة الصناعية فى أقصى الجنوب الغربى للمدينة، أما المنطقة السياحية فتنقسم إلى ثلاثة أقسام؛ القرى السياحية، المشروعات السياحية، والأندية.

شكل (٢-١٦): المخطط العام مدينة السادس من أكتوبر.

المصدر: هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

- **التغير فى استعمالات الأراضى بمدينة السادس من أكتوبر:**

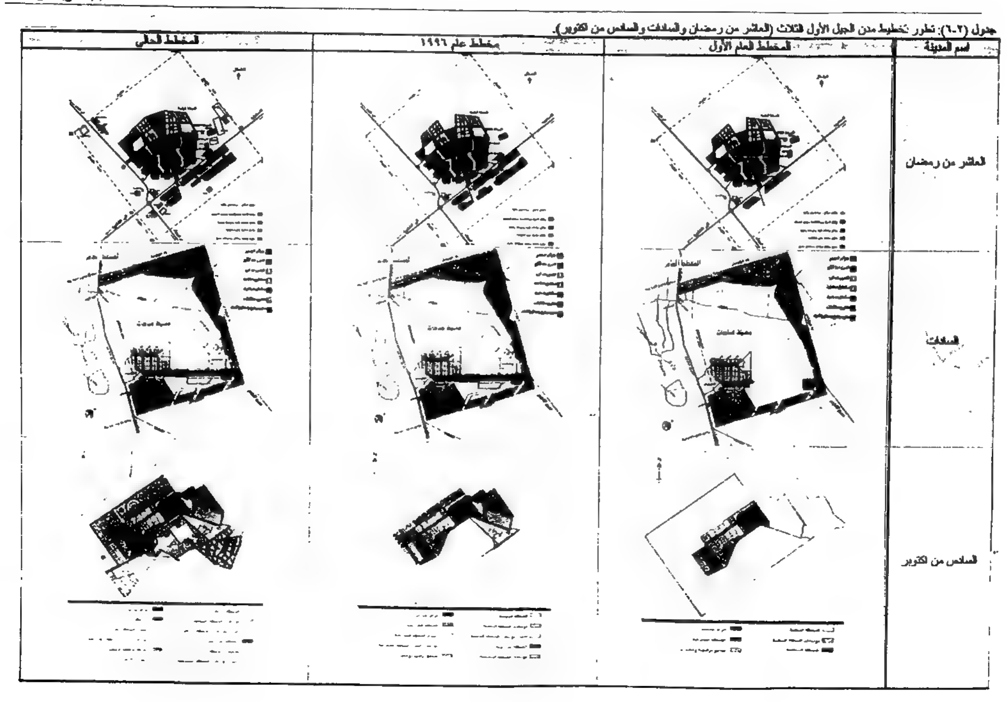
نتيجة لتنامى وتزايد دور القطاع الخاص والمستثمرين فى مدينة السادس من أكتوبر، فقد شهدت الفترة الأخيرة تغيرات كبيرة فى المخطط العام للمدينة. جدول (٢-٤) يوضح التغير فى استخدامات الأراضى بالسادس من اكتوبر.

جدول (٢-٤): التغير فى استخدامات الأراضى بمدينة السادس من اكتوبر (كم٢).

البيان		التخطيط الأول (١٩٧٩)	التخطيط بعد التعديل (١٩٩٨)	نسبة التغير %
المساحة الكلية للمدينة		٣٦٠	٤٠٨	١١٣
الحزام الأخضر		٥٧,٤٣	٧٠,٧٩	١٢٣
الطرق ضمن الكتلة العمرانية		١٦,٠٣	٢٢,١٦	١٣٨,٥
المسطحات الخضراء ضمن الكتلة العمرانية		١٠,٦٨	١٢,١٥	١١٣,٧
الكتلة العمرانية	إجمالي	٦٧,١١	١٤٩,٢٦	٢٢٢,٤
	صافى بعد خصم الطرق والمسطحات الخضراء	٤٠,٤٠	١١٨,٨٨	٢٩٤,٢
سكنى	إجمالى	١٤,٤٨	٢٠,٥٣	١٤٤,٨
	صافى بعد خصم الطرق والمسطحات الخضراء	٥,٥١	١١,٣٩	٢٠٦,٧
صناعى	إجمالى	١٦,٦٧	٢٩,٠٩	١٧٤,٥
	صافى بعد خصم الطرق والمسطحات الخضراء	١١,٨٨	٢١,٣٨	١٨٠
سياحى	إجمالى	١١,٠٩	٥٢,٢٨	٤٧١,٤
	صافى بعد خصم الطرق والمسطحات الخضراء	٥,٦٠	٥٢,٢٨	٩٣٣,٥
تجارى	إجمالى	٧,٤٦	١٥,١١	٢٠٢,٥
	صافى بعد خصم الطرق والمسطحات الخضراء	٥,٢٢	١١,٠٥	٢١١,٧
خدمات	إجمالى	١٧,٤٢	٣٥,٢٦	٢٠٢,٤
	صافى بعد خصم الطرق والمسطحات الخضراء	١٢,١٩	٢٥,٧٩	٢١١,٥٦

المصدر: وزارة الإسكان والمرافق، هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة ، استخدامات الأراضى حتى ٣٠-٦-١٩٩٧.

جدول (٢-٦): تطور تخطيط مدن الجيل الأول الثلاث (العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر).



اسم المدينة	المخطط العام الأول	مخطط عام ١٩٩٦	المخطط الحالي
العاشر من رمضان			
السادات			
السادس من أكتوبر			

جدول (٢-٥): علاقة مدن الجيل الأول الثلاث (العاشر من رمضان والسادات والسادس من اكتوبر) بالمناطق المحيطة بها.

اسم المدينة	علاقة المدينة الجديدة بالاستعمالات المحيطة	المنطقة البينية	الاستخدامات بعد صدور قرار انشاء المدينة سنة ١٩٩٩
العاشر من رمضان			
السادات			
السادس من اكتوبر			

المصدر: علا وديع فوزي، "المدن الجديدة والنمو العمراني المتاخم لها"، رسالة ماجستير، كلية التخطيط العمراني، ٢٠٠٠، ص ص ٧٢ – ٩٩.

فقد زاد صافي مساحة الكتلة العمرانية بنسبة ٢٩٤,٢% عما كان مخطط لها عام ١٩٧٩، حيث زاد صافي مساحة المنطقة الصناعية بنسبة ١٨٠% وصافي مساحة الإسكان بنسبة ٢٠٦,٧% ، وذلك لتعديل عدد سكان المخطط الأصلي لمدينة السادس من أكتوبر من ٣٥٠ ألف نسمة إلى ١,٥ مليون نسمة لعام ٢٠١٧[١]. وزاد صافي مساحة المنطقة السياحية بنسبة ٩٣٣,٥% والمنطقة التجارية بنسبة ٢٠٢,٧% والخدمات بنسبة ٢٠٢,٥٦%، كما زاد الحزام الأخضر بنسبة ١٢٣%.

ويتضح من ذلك أن التغيير في المخططات الأصلية يؤدي إلى تغيير غير محسوب في الاستعمالات البديلة بما يؤثر سلبيا على الهيكل العمراني للمدينة الجديدة، حيث لم يصاحب هذه التغيرات أي تصور مستقبلي أو أي رؤية شاملة لما سيؤول إليه المستقبل العمراني. مما يدل على إغفال دور الدولة في تحقيق المصلحة العامة وذلك لأنه عند إضافة مسطحات جديدة بالمدن الجديدة فلابد من معرفة تأثير ذلك على كل من المدن الجديدة والمدن القائمة المحيطة من حيث اتزان كل من العرض والطلب، والتناسب بين عدد السكان بكل مدينة، وتأثير الإضافات في المسطح على شبكات المرافق والخدمات. جدول (٢-٥) يوضح علاقة مدن الجيل الأول الثلاث (العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر) بالاستعمالات المحيطة بها. وجدول (٢-٦) يوضح تطور تخطيط مدن الجيل الأول الثلاث (العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر).

٢-٢-٢-١ الإسكان

بالنسبة للإسكان فإن إجمالي عدد الوحدات السكنية المنفذة خلال المراحل الأولى لنمو المدن الثلاث لم يبلغ ثلث الحجم المستهدف طبقا للمخططات. وقد تراوحت نسبة التنفيذ بين ٣١,٧% بالعاشر من رمضان و بالسادات و ٢١,٥% بالسادس من أكتوبر. ورغم أن عدد الوحدات السكنية التي تحت الإنشاء أو التشطيب يعادل أو يفوق ما تم تنفيذه خلال السنوات الماضية إلا أن الحجم الكلي لهذه الوحدات مازال دون المستهدف، جدول (٢-٧).

جدول (٢-٧): بيان بموقف الإسكان بالمدن الجديدة العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر حتى ٣٠-٦- ١٩٩٩ (وحدة سكنية).

اسم المدينة	الوحدات المسندة المملوكة للهيئة	الوحدات المسندة لجهات أخرى
العاشر من رمضان	٢٦٣٦١	٣٧٣٢٤
السادات	٨٧٤٠	١٧٥٤٤
السادس من أكتوبر	٤٠٩٤٩	١١٤١٩٠
الإجمالي	٧٦٠٥٠	١٦٩٠٥٨

المصدر: وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية -مبارك والعمران، ٢٠٠٠، ص ٤٧.

لعل أحد أهم الملامح التي تميز المراحل الأولى لإنشاء المدن الجديدة هي النمو المبعثر للمناطق السكنية والخدمات حيث نجد أن مشروعات الإسكان تنتشر في عدد كبير من المجاورات دون أن تكتمل أي منها بينما تتوزع المنشآت الخدمية بشكل عشوائي في بعض هذه المجاورات. ويؤكد هذا الوضع للنمو شكل (٢-١٧) الذي يتعرض لأوضاع التنمية العمرانية بالعاشر من رمضان. ولا شك أن هذا الأسلوب العشوائي المبعثر في التنمية الذي يعتبر مكلفا من المنظور الاقتصادي نظرا لتوفير خدمات البنية الأساسية والتسهيلات التعليمية والصحية والنقل العام لعدد من الخلايا السكنية المتباعدة فضلا عن انفصام النسيج الاجتماعي بالمجاورات السكنية حيث أنه لا يمكن تحقيق مجتمع مستقر في مواقع تجري فيها أعمال التشييد لفترات طويلة، شكل (٢-١٨).

[١] وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات الجديدة - الهيئة العامة للتخطيط العمراني، مبارك والعمران، القاهرة، ١٩٩٩، ص٤٧.

شكل (٢-١٧) عدم استمرارية النسيج الحضرى لفصله بمركز كبير ومناطق فاصلة شاسعة بمدينة العاشر من رمضان.
المصدر: طارق أبو ذكرى، الانفصام بين المنهج والإطار التخطيطى للمدن المصرية الجديدة، ١٩٩٧.

شكل (٢-١٨): النمو العشوائى المبعثر بمدينة العاشر من رمضان
المصدر : مجدى كمال ربيع، طارق عبد اللطيف أبو العطا، " المشاكل التطبيقية للمدن الجديدة: التجربة المصرية "، ١٩٩٣ ص ٢٤.

ويلاحظ انخفاض معدلات الاستيطان بالمدن الجديدة الثلاث، ففى نهاية عام ١٩٩٦ لم يستوطن بالمدن الجديدة الثلاث إلا ١٠١,٨١ ألف نسمة (بنسبة ٩% من عدد السكان المستهدف للمدن الجديدة الثلاث). ففى العاشر من رمضان بلغ عدد المقيمين بها حتى نهاية ١٩٩٦ إلى ٤٧,٨٣٣ ألف نسمة مقارنة بـ ٤٢١ ألف نسمة مستهدفة طبقا للمخطط الأصلى (١١,٤% من عدد السكان المستهدف). وانتقل للإقامة بمدينة السادات ١٨,٦١٩ ألف نسمة فقط من ٣٦١ ألف نسمة (٥,٢% من عدد السكان المستهدف)، واستوطن مدينة السادس من أكتوبر ٣٥,٣٥٤ألف نسمة مقارنة بـ ٣٥٠ ألف نسمه المستهدف (١٠,١% من عدد السكان المستهدف)[1]. وقد تم تعديل عدد سكان المخطط الأصلى لمدينة السادس من أكتوبر فقد كان عدد السكان المستهدف عند بداية إقامتها عام ١٩٧٩ هو ٣٥٠ ألف نسمة إلا أنه تم تعديله إلى ١,٥ مليون نسمة حتى عام ٢٠١٧[2] وهذا يمثل ضغطا على القاهرة الكبرى نتيجة لتلاحمها مع المدينة الجديدة، حيث إن نسبة كبيرة من القاطنين فى المدينة يعملون فى القاهرة والعكس صحيح. جدول (٢-٨) يوضح مقارنة بين عدد السكان والمستهدف من السكان فى المدن الجديدة الثلاث.

جدول (٢-٨): مقارنة بين عدد السكان والمستهدف من السكان في المدن الجديدة الثلاث.

المدينة الجديدة	التعداد فى ٨٦*	المطلوب تحقيقه حتى ٨٦ **	نسبة تعداد ٨٦ الى المطلوب تحقيقه	التعداد في ٩٦*	المطلوب تحقيقه حتى ٩٦ **	نسبة تعداد ٩٦ الى المطلوب تحقيقه	المستهدف عند التخطيط المدينة**	المستهدف حاليا**	نسبة الزيادة فى المستهدف
العاشر من رمضان	٨,٥٢٨	٢٢٤	%٣,٨	٤٧,٨٣٠	٤٢١	%١١,٤	٥٠٠	٥٠٠	-
السادات	١,٩٢٧	١٤٧	%١,٣	١٨,٩٢٠	٣٦١	%٥,٢	٥٠٠	٥٠٠	-
السادس من أكتوبر	٠,٥٢٧	١٧٠	%٠,٣١	٣٥,٣٥٠	٣٥٠	%١٠,١	٣٥٠	١٥٠٠	%٣٢٨
الإجمالى	١٠,٩٨	٣٥٥	%٣,١	١٠١,٨١٠	١١٣٢	%٩	١٣٥٠	٢٥٠٠	%٥٤

المصدر: * الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء - التعداد العام للسكان والإسكان والمنشآت ١٩٩٦- النتائج النهائية لتعداد السكان (محافظة الشرقية، محافظة المنوفية، محافظة الجيزة) ١٩٩٨
** هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، قطاع المتابعة الفنية والتنسيق، مركز المعلومات.

---

[1] الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء - التعداد العام للسكان والاسكان والمنشآت ١٩٩٦- النتائج النهائية لتعداد السكان (محافظة الشرقية، محافظة المنوفية، محافظة الجيزة) ١٩٩٨.
[2] وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات الجديدة - الهيئة العامة للتخطيط العمرانى، مبارك والعمران، القاهرة، ١٩٩٩ ،ص٤٧.

٢-٢-٢-٢ العمالة.

إن نسب الإنجاز في العمالة الصناعية أعلى من تلك التي تحققت في القطاعات الأخرى، فقد بلغت نسبة العمالة بالمصانع المنتجة بالمدن الثلاث العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر ٨٥,١%، ٦٣,٣%، ٩٥,٤% من الحجم المستهدف على التوالي. وذلك بعد حدوث الإصلاح الاقتصادي في مصر ومع دخول القطاع الخاص في المدن الجديدة حيث حدثت طفرة في جذب العمالة لهذه المدن نتيجة لازدهار الصناعة وتمركزها بالمدن الجديدة الثلاث مما جعل منها قاعدة اقتصادية قوية تؤثر في الاقتصاد القومي للدولة. جدول (٢-٩) يوضح إجماليات المصانع المنتجة وتحت الإنشاء في المدن الجديدة الثلاث حتى ٣٠-٦-٢٠٠٠. و جدول (٢-١٠) يوضح توزيع فرص العمل حسب الأنشطة الاقتصادية الرئيسية المختلفة طبقا للمخطط العام.

جدول (٢-٩): إجمالي بيانات المصانع المنتجة وتحت الانشاء في المدن الثلاث حتى ٣٠-٦-٢٠٠٠

اسم المدينة	عدد المصانع	رأس المال المستثمر (بالمليون جنيه)	الانتاج السنوى (بالمليون جنيه)	عدد العمالة	الأجور سنويا (بالمليون جنيه)
إجمالي بيانات المصانع المنتجة في المدن الجديدة الثلاث حتى ٣٠-٦-٢٠٠٠					
العاشر من رمضان	٩٤٦	١٤٢٦٠,٨٤	١٥٢٨٥,٠٩٤	١٠٥٦٦٨	٢٨١,٩٣٩
السادات	٢٥٣	٢٠٤٦,٩٢٥	٩٩٨,٩١٣	١٨٥٢٦	٨٣,٣١١٢
السادس من أكتوبر	٦١٧	٣٢٤١,٠٨٤	٥٧٢٦,٢٣٩	٦٩٨٣٤	٢٧١,٦٧٤
الإجمالي	١٨١٦	١٩٥٤٨,٨٤٩	٢٢٠١٠,٢٤٦	١٩٤٠٢٨	٦٣٦,٩٢٤٢
إجمالي بيانات المصانع تحت الانشاء في المدن الجديدة الثلاث حتى ٣٠-٦-٢٠٠٠					
العاشر من رمضان	٣٥٣	١٢٢٦,٩٦٥	٦٨٦,٩٩	١٢٠٨٣	٣١,٤٤
السادات	١٥٥	١١٣٩,٦٦٦	٧٢٠,٨٧٦	٦٥١٩	٢٥,٣١٦
السادس من أكتوبر	٣٤٠	٢٢٧٤,٢١٢	٢٩٥١,٨٣٦	٢٩٩٠٣	٩٨,٣٠٢
الإجمالي	٨٤٨	٤٦٤٠,٨٤٣	٤٣٥٩,٧٠٢	٤٨٥٠٥	١٥٥,٠٥٨

المصدر: هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، قطاع المتابعة الفنية والتنسيق، مركز المعلومات.

جدول (٢-١٠): توزيع فرص العمل حسب الانشطة الاقتصادية الرئيسية بالمدن الجديدة الثلاث.

اسم المدينة	الصناعة		التشييد		أنشطة خدمية		الاجمالي	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
توزيع فرص العمل طبقا للمخطط العام								
العاشر من رمضان	٦٦,٠	٤٠	١٦,٥	١٠	٨٢,٥	٥٠	١٦٥,٠	%١٠٠
السادات	٦٠,٠	٣٦,٤	٢٠,٠	١٢,١	٨٥,٠	٥١,٥	١٦٥,٠	%١٠٠
السادس من أكتوبر	٥٠,٠	٤٠	٩,٠	٧,٢	٦٦,٠	٥٢,٨	١٢٥,٠	%١٠٠
الإجمالي	١٧٥,٠	٣٨,٥	٤٥,٥	١٠	٢٣٣,٥	٥١,٥	٤٥٥,٠	%١٠٠
توزيع العاملين بالمدن الجديدة حتى ١٩٩٢/٣/٣١.								
العاشر من رمضان	٣٦,٦	٨٥,١	٣,٢	٧,٤	٣,٢	٧,٥	٤٣,٠	%١٠٠
السادات	٥,٥	٦٣,٣	١,٤	١٦,١	١,٨	٢٠,٦	٨,٧	%١٠٠
السادس من أكتوبر	٢٨,٩	٩٥,٤	٠,٦	٢,٠	١,٢	٢,٦	٣٠,٣	%١٠٠
الإجمالي	٧١,٠	٨٦,٦	٥,٢	٦,٣	٦,٢	٧,١	٨٢	%١٠٠
توزيع العاملين بالمدن الجديدة حتى ١٩٩٩/٦/٣٠.								
العاشر من رمضان	١٠٥,٠	٨٥,١	٩,٠	٧,٤	٩,٠	٧,٥	١٢٣	%١٠٠
السادات	١٧,٠	٦٣,٣	٤,٣	١٦,١	٥,٦	٢٠,٦	٢٧	%١٠٠
السادس من أكتوبر	٦٩,٠	٩٥,٤	١,٤	٢,٠	١,٨	٢,٦	٧٢	%١٠٠
الإجمالي	١٩١,٠	٨٦	١٤,٧	٦,٦	١٦,٤	٧,٤	٢٢٢,٠	%١٠٠

المصدر: تم التجميع من طارق شوقي، "أسس تقييم المجتمعات العمرانية الجديدة وتطبيقاتها في مصر"، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة – جامعة الأزهر، القاهرة: ٢٠٠٠، ص٢٠٤، ٢٦٥.

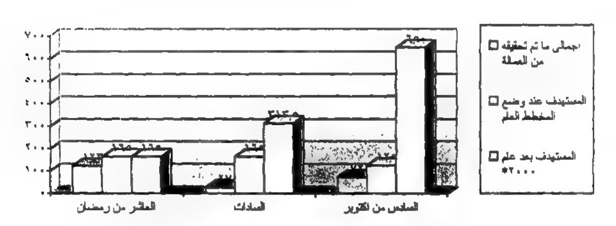
وقد زادت هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة فى إجمالى فرص العمل المطلوبة بعد عام ٢٠٠٠ للمدن الجديدة السادات والسادس من أكتوبر وذلك بنسب مختلفة، فقد زاد المستهدف من العمالة بعد عام ٢٠٠٠ فى مدينة السادات بنسبة ١٩٠% عن المستهدف عند وضع المخطط العام، أما مدينة السادس من أكتوبر فقد زادت النسبة بها الى ٥٢٠% عن المستهدف عند وضع المخطط العام.

جدول (٢-١١) يوضح التغير فى مستهدف فرص العمالة فى المدن الجديدة الثلاث حتى ٦/٣٠/ ٢٠٠٠. ويتضح مما سبق الزيادة الشديدة فى المستهدف من العمالة لما بعد عام ٢٠٠٠ رغم عدم تجاوز العمالة الحالية للمستهدف منها فقد حققت مدينة العاشر من رمضان نسبة ٧٤,٥% من العمالة المستهدفة عند وضع المخطط العام، أما مدينة السادات فلم تحقق سوى نسبة ١٦,٤% من العمالة المستهدفة، بينما وصلت النسبة فى مدينة السادس من اكتوبر إلى ٥٧,٦% من العمالة المستهدفة، وبالتالى تم تحقيق نسبة ٤٨,٨% من العمالة المستهدفة فى المدن الجديدة الثلاث.

جدول (٢-١١): التغير فى مستهدف فرص العمالة فى المدن الجديدة الثلاث حتى ٣٠-٦- ٢٠٠٠

اسم المدينة	إجمالى ما تم تحقيقه من العمالة	المستهدف عند وضع المخطط العام	نسبة المحقق الى المستهدف %	المستهدف بعد عام ٢٠٠٠*	نسبة الزيادة فى المستهدف %
العاشر من رمضان	١٢٣,٠	١٦٥,٠	٧٤,٥%	١٦٥,٠	صفر%
السادات	٢٧,٠	١٦٥,٠	١٦,٤%	٣١٣,٥	١٩٠%
السادس من اكتوبر	٧٢,٠	١٢٥,٠	٥٧,٦%	٦٥٠,٠	٥٢٠%
الإجمالى	٢٢٢,٠	٤٥٥,٠	٤٨,٨%	١١٢٨,٥	٢٤٨%

المصدر: *هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، قطاع المتابعة الفنية والتنسيق، مركز المعلومات.



شكل (٢-١٩): التغير فى مستهدف فرص العمالة فى المدن الجديدة الثلاث حتى ٣٠-٦- ٢٠٠٠.
المصدر: الباحث من جدول (٢-١١).

٢-٢-٢-٣ الوضع الحالى للنمو العمرانى بالمدن الجديدة الثلاث.

ومن تاريخ تجارب التنمية العمرانية بالمدن الجديدة وجد أنه عند قيام صناعة ما فى احدى المدن الجديدة كقاعدة اقتصادية، يؤدى وجود هذه الصناعة الى نمو محدود بالمدينة ولكن اذا ما توافرت بالمدينة البنية الاساسية التى تدعم مثل هذه الصناعة فهى تساعد على توسعها وجذب المزيد من الاستثمارات الصناعية، وكذلك فى حال توافر الخدمات المختلفة للعمالة الموجودة فى هذه الصناعة مما يؤدى الى الهجرة من المناطق المحيطة الى المدينة ليس للعمل فقط ولكن للاستقرار.

الأمر الذى يؤدى الى التوسع فى النمو وبالتالي جذب المزيد من الاستثمارات التى تتطلب دعما اكثر للخدمات التى بتطويرها يحدث نموا متبادلا بينها وبين الصناعات التى تدعمها وهكذا[1]... مما يؤدى الى التنمية العمرانية بالمدينة الجديدة. لذلك يتضح أن اجتذاب السكان للاقامة والاستقرار بالمدن الجديدة يستند على علاقة التكامل بين العناصر الثلاثة؛ فرص العمل والسكن والخدمات:

- توافر فرص العمل القادرة على اجتذاب العمالة والارتباط اقتصاديا بالمدن الجديدة. إلا أنها ليست وحدها بقادرة على حث السكان على الاستقرار بالمدن الجديدة. فمن الممكن أن تظل العمالة مقيمة فى مواطنهم الأصلية معتمدة على الحركة البندولية بين مواقع العمل وأماكن الإقامة مثل ما يحدث بمدينتى العاشر من رمضان والسادس من أكتوبر.
- تواجد فرص الإسكان بالمدن الجديدة بحيث تكون قادرة على تلبية مختلف الاحتياجات والرغبات للسكان. إلا أن توافر الإسكان لا يعد وحده قادرا على اجتذاب السكان إلى المدن الجديدة مثل ما يحدث بمدينتى العاشر من رمضان والسادات بل أن ذلك يتطلب توافر حافزا أخر وهو الخدمات، حيث أن الإسكان وحده سوف يتحول إلى عناصر فراغية عديمة النفع.
- توافر الخدمات وقدرتها على تغطية احتياجات السكان وتعويضهم عن تلك المتوفرة بالمدن القائمة. إلا أن مجرد توافر الخدمات دون العنصرين السابقين يعد غير ذى جدوى. إلا أن انخفاض معدلات الخدمات يعد بمثابة عنصر طارد للسكان، أما ازدهار هذا القطاع فيؤدى إلى المزيد من الاستقرار بالمدن الجديدة. فهو عنصر فعال قادر على الدفع بحركة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة من خلال إيجاد المزيد من استقرار العمالة و السكان بها.

ومن خلال الرجوع إلى العناصر الثلاثة السابقة، تم اجراء تحليل احصائى وصفى لدراسة الوضع الحالى للنمو العمرانى بالمدن الجديدة موضع الدراسة وذلك بمقارنة المعدل السنوى لنمو السكان بالمدن الجديدة الثلاث؛ العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر بالمعدل السنوى لنمو كل من العمالة الصناعية والعمالة الخدمية بهم. وتم تقسيم المدة الزمنية على ثلاث فترات تعدادية:

الفترة الأولى: (١٩٨٦/١٩٩٣): مدتها ٧ سنوات - تمثل فترة بداية التنمية بالمدن الجديدة وهى ما قبل الاصلاح الاقتصادى فى مصر.

الفترة الثانية: (١٩٩٣/١٩٩٦): مدتها ٣ سنوات – تمثل فترة بداية الاصلاح الاقتصادى فى مصر وخصخصة قطاع المقاولات وتشجيع الدولة للقطاع الخاص للدخول فى الاستثمار العقارى والتنمية العمرانية بالمدن الجديدة.

الفترة الثالثة: (١٩٩٦/٢٠٠٠): مدتها ٤ سنوات – تمثل فترة ما بعد دخول القطاع الخاص فى التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى مصر وانشاء العديد من المشاريع العقارية والخدمية بهذه المدن.

أولا: مدينة العاشر من رمضان:

من الجدول (٢-١٢) الموضح للمعدلات السنوية لنمو العمالة الصناعية والعمالة الخدمية والسكان بمدينة العاشر من رمضان، شكل (٢-٢٠)، اتضح أنه:

الفترة الأولى: تزايد المعدل السنوى لنمو العمالة الصناعية (١٢,٦%) والمعدل السنوى لنمو العمالة الخدمية (٩,٢%) والمعدل السنوى لنمو السكان (١٣%) فى مراحل النمو الاولى للمدينة.

الفترة الثانية: زاد المعدل السنوى لنمو العمالة الصناعية (٨٧,٨%) بنسبة كبيرة بينما تناقص المعدل السنوى لنمو العمالة الخدمية (-٨,٨%) لنفس الفترة. إلا أن المعدل السنوى لنمو السكان (٦٤,٥%) بالمدينة الجديدة ازداد بنسبة كبيرة ويرجع ذلك لزيادة فرص العمل بالصناعة بالمدينة

[1] فيصل عبد المقصود عبد السلام، المدن الثانوية كمحدد وأساس لصياغة خطة قومية حضرية فى مصر، ١٩٨٩. ص ١٢٢.

حيث كان ذلك عاملا مساعدا لجذب السكان وزيادة أعدادهم واستقرار العديد منهم فى المدينة.

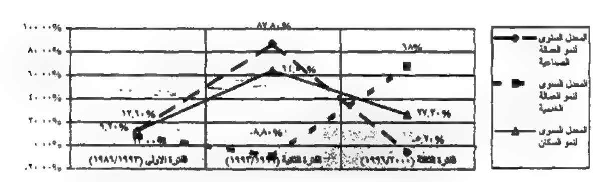
الفترة الثالثة: انخفض المعدل السنوى لنمو العمالة الصناعية (٥,٢%)، فى حين زاد المعدل السنوى لنمو العمالة الخدمية (٦٨,٢٥%) الذى سبب زيادة المعدل السنوى لنمو السكان (٢٧,٣%) وذلك فى الفترة التى انخفضت فيها العمالة الصناعية حيث ساعدت العمالة الخدمية على استقرار وجذب السكان فى المدينة الجديدة.

ومن هنا يتضح أن العامل الأساسى لجذب السكان بمدينة العاشر من رمضان هو توفير فرص العمل والعامل الرئيسى لاستقرار السكان واستمرارهم بالمدينة هو توافر الخدمات. فعند زيادة العمالة الخدمية كمؤشر لزيادة الخدمات أدى ذلك لاستقرار السكان واستمرار النمو السكانى وبالتالى زيادة التنمية العمرانية بالمدينة.

جدول (٢-١٢): المعدلات السنوية لنمو العمالة الصناعية والخدمية والسكان بالعاشر من رمضان.

البيان	الفترة الأولى (١٩٩٣/١٩٨٦)	الفترة الثانية (١٩٩٦/١٩٩٣)	الفترة الثالثة (٢٠٠٠/١٩٩٦)
المعدل السنوى لنمو العمالة الصناعية	%١٢,٦	%٨٧,٨	%٥,٢-
المعدل السنوى لنمو العمالة الخدمية	%٩,٢	%٨,٨-	%٦٨,٢٥
المعدل السنوى لنمو السكان	%١٣	%٦٤,٥	%٢٧,٣

المصدر: تم التجميع وحساب معدلات النمو من واقع البيانات والمعلومات المجمعة (الملحق الثانى)



شكل(٢-٢٠) المعدلات السنوية لنمو العمالة الصناعية والخدمية والسكان بالعاشر من رمضان
المصدر : الباحث من جدول (٢-١٢).

ثانيا: مدينة السادات:-

من الجدول (٢-١٣) الموضح للمعدلات السنوية لنمو العمالة الصناعية والعمالة الخدمية والسكان بمدينة السادات، شكل (٢-٢١)، اتضح أنه:

الفترة الأولى: تزايد المعدل السنوى لنمو العمالة الصناعية (١٤,٩%)، والمعدل السنوى لنمو العمالة الخدمية (٣٣,٣%)، وأيضا المعدل السنوى لنمو السكان (١٧,١%) حيث كان ذلك فى مراحل النمو الأولى للمدينة.

الفترة الثانية: زاد المعدل السنوى لنمو العمالة الصناعية (٥١,٣%) بنسبة أكبر من الفترة الأولى، وزيادة المعدل السنوى لنمو العمالة الخدمية (١٤,٣%) بنسبة أقل، وتبع ذلك زيادة المعدل السنوى لنمو السكان (١١٣,٣%) فى هذه الفترة بنسبة كبيرة. وذلك نتيجة لزيادة فرص العمل فى القطاعين

الصناعى والخدمى وبالتالى فقد كان ذلك عاملا مساعدا لجذب السكان بمدينة السادات.

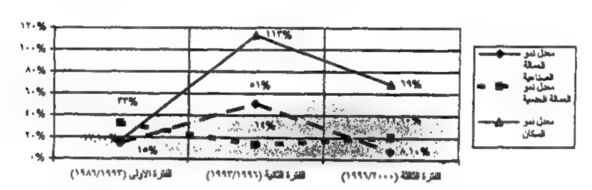
الفترة الثالثة: استمر ازدياد المعدل السنوى لنمو العمالة الصناعية (٨,١%) كما ازداد المعدل السنوى لنمو العمالة الخدمية بنسبة أكبر (٢١,٢%) مما ساعد على جذب السكان للمدينة وبالتالى استمرت زيادة المعدل السنوى لنمو السكان بالمدينة (٦٩%) بها.

ومن هنا يتضح أن العامل الأساسى لجذب السكان بمدينة السادات هو توفير فرص العمل الصناعية. أما العامل الرئيسى لنموهم واستقرارهم فى المدينة فيرجع الى نمو الخدمات.

جدول (٢-١٣): المعدلات السنوية لنمو العمالة الصناعية والخدمية والسكان بالسادات.

البيان	الفترة الاولى (١٩٩٣/١٩٨٦)	الفترة الثانية (١٩٩٦/١٩٩٣)	الفترة الثالثة (٢٠٠٠/١٩٩٦)
المعدل السنوى لنمو العمالة الصناعية	%١٤,٩	%٥١,٣	%٨,١
المعدل السنوى لنمو العمالة الخدمية	%٣٣,٣	%١٤,٣	%٢١,٢
المعدل السنوى لنمو السكان	%١٧,١	%١١٣,٣	%٦٩

المصدر: تم التجميع وحساب معدلات النمو من واقع البيانات والمعلومات المجمعة (الملحق الثانى)



شكل (٢-٢١): المعدلات السنوية لنمو العمالة الصناعية والخدمية والسكان بالسادات
المصدر: الباحث من جدول (٢-١٣).

ثالثا: مدينة السادس من أكتوبر.

من الجدول (٢-١٤) الموضح للمعدلات السنوية لنمو العمالة الصناعية والعمالة الخدمية والسكان بمدينة السادس من أكتوبر، شكل (٢-٢٢)، اتضح أنه:

الفترة الأولى: تزايد المعدل السنوى لنمو العمالة الصناعية (٧٥,٥%)، بينما تناقص المعدل السنوى لنمو العمالة الخدمية (-٨,٦%) إلا أنه قد زاد المعدل السنوى لنمو السكان بالمدينة الجديدة (٨٩%) نظرا لزيادة فرص العمالة الصناعية.

الفترة الثانية: تزايد المعدل السنوى لنمو العمالة الصناعية (٣١,٦%) بينما انخفض المعدل السنوى لنمو العمالة الخدمية (-٤,٧%). بينما تزايد المعدل السنوى لنمو السكان (٢٧٥,٧%) وذلك لربط المدينة الجديدة بشبكة مواصلات نشطة بالعاصمة مما أدى الى اعتماد السكان على العاصمة.

الفترة الثالثة: فقد انخفض المعدل السنوى لنمو العمالة الصناعية (٦%) عن الفترتين السابقتين، بينما تزايد كل من المعدل السنوى لنمو العمالة الخدمية (١٧,٣%) والمعدل السنوى لنمو السكان (١١٦,٤%) بالمدينة بالإضافة الى التصاق السادس من أكتوبر بالقاهرة الكبرى مما جعل كثيرا من سكان العاصمة يسكنون بها لعدم توفر السكن بالعاصمة بحيث يذهبون إلى أعمالهم يوميا. ولسهولة

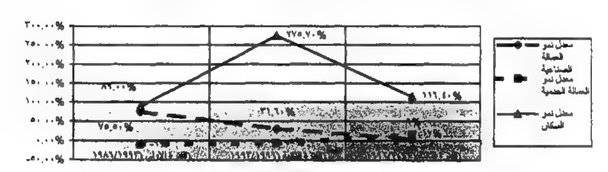
خدمات المواصلات العامة والخاصة ووفرتها بين المدينة الجديدة والعاصمة. بالإضافة إلى إعتمادهم الكلى على الخدمات الموجودة بالعاصمة.

ومن هنا يتضح أن العامل الاساسى لجذب السكان بمدينة السادس من أكتوبر هو توفير فرص العمل والعامل الرئيسى لاستقرار السكان واستمرارهم بالمدينة هو توافر الخدمات العامة والخاصة، وبالتالى زيادة ونمو التنمية العمرانية بالمدينة الجديدة.

جدول (٢-١٤): المعدلات السنوية لنمو العمالة الصناعية والخدمية والسكان بالسادس من أكتوبر.

البيان	الفترة الأولى (١٩٨٦/١٩٩٣)	الفترة الثانية (١٩٩٣/١٩٩٦)	الفترة الثالثة (١٩٩٦/٢٠٠٠)
المعدل السنوى لنمو العمالة الصناعية	%٧٥,٥	%٣١,٦	%٦
المعدل السنوى لنمو العمالة الخدمية	%٨,٦-	%٤,٧-	%١٧,٣
المعدل السنوى لنمو السكان	%٨٩	%٢٧٥,٧	%١١٦,٤

المصدر: تم التجميع وحساب معدلات النمو من واقع البيانات والمعلومات المجمعة (الملحق الثانى)



شكل (٢-٢٢): المعدلات السنوية لنمو العمالة الصناعية والخدمية والسكان بالسادس من أكتوبر.
المصدر: الباحث من جدول (٢-١٤).

رابعا: إجمالى المدن الجديدة الثلاث موضع الدراسة

من الجدول (٢-١٥) الموضح للمعدلات السنوية لنمو العمالة الصناعية والعمالة الخدمية والسكان بالمدن الجديدة الثلاث، شكل (٢-٢٣)، اتضح أنه:

الفترة الأولى: تزايد المعدل السنوى لنمو العمالة الصناعية (٢٣,٧%) و المعدل السنوى لنمو العمالة الخدمية (٤,٢%) وأيضا المعدل السنوى لنمو السكان (١٧,٤%) حيث كان ذلك فى مراحل النمو الأولى للمدن الجديدة الثلاث.

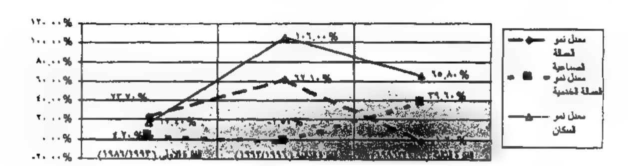
الفترة الثانية: زاد المعدل السنوى لنمو العمالة الصناعية (٦٢,١%) بنسبة كبيرة بينما تناقص المعدل السنوى لنمو العمالة الخدمية (- ١,٥%)، إلا أن المعدل السنوى لنمو السكان (١٠٦%) بالمدينة الجديدة ازداد بنسبة كبيرة ويرجع ذلك لزيادة فرص العمالة الصناعية بالمدن حيث كان ذلك عاملا مساعدا لجذب السكان بالمدن الجديدة الثلاث واستقرار العديد من العمالة فى المدن الجديدة.

الفترة الثالثة: تناقص المعدل السنوى لنمو العمالة الصناعية (- ١,٢%)، بينما ازداد المعدل السنوى لنمو العمالة الخدمية (٦٥,٨%) مما أثر على المعدل السنوى لنمو السكان (٣٩,٦%) وذلك فى الفترة التى انخفضت فيها العمالة الصناعية حيث ساعدت العمالة الخدمية على استقرار وجذب السكان فى المدينة الجديدة.

جدول (٢-١٥): المعدلات السنوية لنمو العمالة الصناعية والخدمية والسكان بالمدن الجديدة الثلاث.

البيان	الفترة الاولى (١٩٩٣/١٩٨٦)	الفترة الثانية (١٩٩٦/١٩٩٣)	الفترة الثالثة (٢٠٠٠/١٩٩٦)
المعدل السنوى لنمو العمالة الصناعية	%٢٣,٧	%٦٢,١	- %١,٢
المعدل السنوى لنمو العمالة الخدمية	%٤,٢	- %١,٥	%٣٩,٦
المعدل السنوى لنمو السكان	%١٧,٤	%١٠٦	%٦٥,٨

المصدر: تم التجميع وحساب معدلات النمو من واقع البيانات والمعلومات المجمعة (الملحق الثالث)



شكل (٢-٢٣): المعدلات السنوية لنمو العمالة الصناعية والخدمية والسكان بالمدن الجديدة الثلاث.
المصدر: الباحث من جدول (٢-١٥).

ومن هنا يتضح أن العامل الأساسي لجذب السكان ونموهم بالمدن الجديدة الثلاث موضع الدراسة، (العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر)، هو توفير فرص العمل الصناعية، والعامل الرئيسي لاستقرار السكان واستمرارهم بالمدينة هو توافر الخدمات. فعند زيادة العمالة الخدمية كمؤشر لزيادة الخدمات في العاشر من رمضان (بالرغم من التناقص في العمالة الصناعية) أدى ذلك لاستقرار السكان بالمدينة، وكذلك الحال بالنسبة لمدينة السادات. كما أن العامل الرئيسي لاستقرار السكان واستمرارهم بمدينة السادس من أكتوبر هو زيادة الخدمات نسبيا وتوافر خدمة المواصلات والنقل بين المدينة والعاصمة مما سهل اعتمادهم على الخدمات الموجودة بالعاصمة، وبالتالي زادت التنمية العمرانية بالمدينة الجديدة.

٢-٢-٢-٤ التمويل.

من الصعب أن تنشأ مدينة جديدة وتنمو دون توفير حجم التمويل اللازم لهذا النمو. وغالبا ما يكون سبب تأخر نمو المدينة راجعا إلى عجز في التمويل المطلوب وخاصة إذا ما اعتمدت على الحكومة المركزية كمصدر أساسي للتمويل، وهذا ما حدث بالتحديد بالنسبة للتجربة المصرية. حيث أن حجم الاستثمارات المطلوبة لإنشاء المدن الجديدة لا تستطيع أن تتحملها القدرات التمويلية للاقتصاد القومي وذلك نتيجة للعجز في الموازنة العامة للدولة. فقد كان من المفروض أن تدخل المدن الجديدة في إطار استراتيجية قومية للتنمية الحضرية حتى يمكن إحداث نمو متوازن في ظل الإمكانيات والطاقات والموارد المالية المتاحة. ولكن ما حدث هو أن الدولة توسعت في عدد المدن الجديدة التي يجرى العمل بها الآن والتي تزامن البدء في إنشائها في وقت واحد تقريبا دون رؤية واضحة لحقائق الأوضاع الاقتصادية في البلاد والتي تتمثل في وجود قصور هيكلي لا تتوافر في ظله الموارد المالية الكافية لاستمرار نمو هذه المدن بالمعدلات المستهدفة[1].

---

[1] مجدى كمال ربيع، طارق عبد اللطيف أبو العطا، " المشاكل التطبيقية للمدن الجديدة: التجربة المصرية " المعهد العربي لإنماء المدن- ندوة المدن الجديدة، المجلد الرابع، ١٩٩٣ ص ٢٦.

وقد كانت مشاركة القطاع الخاص ضئيلة جدا وتركزت بصفة أساسية فى مجال الإسكان. حيث حدد قانون المجتمعات العمرانية الجديدة رقم ٥٩ لسنة ١٩٧٩ نمط الاستثمار بالمدن الجديدة كالآتى:

(أ) **الاستثمار الخاص:-** ويشمل جميع المشروعات الخاضعة لقوانين الاستثمار فى مصر وجميع المشروعات التى تعمل فى ظل قانون المجتمعات العمرانية الجديدة ويستوى فى ذلك مشروعات القطاع الخاص أو قطاع الأعمال العام الإنتاجية أو مشروعات رأس المال العربى والأجنبى.

(ب) **الاستثمار العام:-** ويقصد به استثمارات البنية الأساسية والخدمات العامة وتقوم به الدولة ممثلة فى هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة أو ما تنوبه عنها فى القيام به[1]. ويقسم الاستثمار العام إلى:-

- مرافق وخدمات عامة: وهى المرافق التى تؤدى خدمات عامة غير ذات صفة اقتصادية مثل مرفق الدفاع والأمن والقضاء.
- المرافق العامة الاقتصادية: وهى مرافق تسد حاجات عامة ذات صفات اقتصادية مثل المياه والكهرباء والصرف الصحى والغاز والطرق والمخلفات الصلبة. وتعتبر هذه المرافق من أهم الدعامات اللازمة لإقامة المدن الجديدة.

وطبقا للمادة (٣٢) من القانون رقم ٥٩ لسنة ١٩٧٩ بشأن المجتمعات العمرانية الجديدة فإن مصادر تمويل الاستثمارات بالمدن الجديدة تشمل:

- التمويل العام الذى تتحمله الحكومة:- ويقوم بنك الاستثمار القومى بتمويل المشروعات الاستثمارية المدرجة بالخطة الاقتصادية والاجتماعية وذلك بعد أن نقلت إليه اعتمادات الاستخدامات الاستثمارية من الموازنة.أما الأجور والنفقات الجارية فتتولاها وزارة المالية. ويشكل دعم الحكومة المركزية النسبة الكبرى من قيمة الأعمال المنفذة بالمدن الجديدة.
- التمويل الذاتى:- وينتج من حصيلة بيع وإيجار ومقابل الانتفاع بالأراضى والعقارات المملوكة للهيئة بالإضافة إلى عوائد مقابل الأعمال والخدمات التى تؤديها الهيئة للغير.
- القروض والتسهيلات الأخرى كالمنح والمعونات.
- التمويل الخاص الذى يتحمله الأفراد[2]:- ولم يتم الاهتمام بهذا النوع من التمويل سابقا، فقد كان الاعتماد الكلى على الدولة فى التمويل عند بداية التخطيط. و لكن مع تغير الظروف الاقتصادية عالميا ومحليا، ازداد الاهتمام بهذا الدور فى تمويل المشروعات حيث يعتبر دور الأفراد الآن (كمستثمرين أو كمؤسسات) قوة مؤثرة فى المدن الجديدة.

وقد استثمرت الدولة ما يقرب من ٤,٥٢ مليار جنيها مصريا حتى ٣٠-٦-١٩٩٩ فى التنمية العمرانية للمدن الجديدة الثلاث العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر ، خصص منها للإسكان حوالى ١,٢٥ مليار جنيها (بنسبة ٢٧,٦٥% من إجمالى الاستثمارات) وللبنية الأساسية حوالى ٢,٨٥٦ مليار جنيها (بنسبة ٦٣,١٨% من إجمالى الاستثمارات) وللخدمات الاجتماعية والإدارية والتجارية ٠,٤١٤٣ مليار جنيها (بنسبة ٩,١٦% من إجمالى الاستثمارات)، جدول (٢-١٦). ومما سبق يتضح أن أقل نسبة استثمارات كانت على الخدمات مما يفسر وجود القصور الشديد فيها فى المدن الجديدة الثلاث مما ساعد على عدم إقبال الأفراد للسكن فى هذه المدن الجديدة.

وقد بدأت المدن الجديدة بعجز شديد فى الموارد نظرا للدعم الكبير الذى نالته أراضى المناطق السكنية والصناعية. كما أدى هذا الدعم إلى الإقبال على شراء قطع الأراضى بما يفوق الاحتياج الفعلى للصناعات بصفة خاصة. كذلك أدى الدعم إلى حجز مساحات من قطع أراضى الإسكان لأفراد ليست لديهم نية البناء وإنما انحصرت تطلعاتهم فى بيعها بعد ذلك بما يحقق لهم عائدا ماديا أكبر نتيجة فروق الأسعار والتضخم.

---

[1] حجازى عبد الحميد الجزار ، "الاستثمار فى المجتمعات العمرانية الجديدة – دراسة تحليلية بالتطبيق على مدينة العاشر من رمضان"، دبلوم من معهد التخطيط القومى، القاهرة: ديسمبر ١٩٨٨ ص ٣٩.

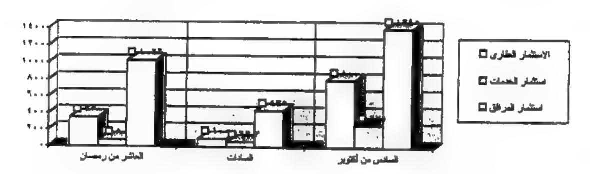
[2] وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة والإسكان والمرافق- هيئة المجتمعات الجديدة- قطاع المتابعة الفنية والتنسيق - ١٩٩٨.

وقد وجد أنه على الرغم من تعدد الأجهزة التى تقوم على تمويل المدن الجديدة فلا توجد حتى الأن جهة موحدة تقوم على التنسيق بين هذه المصادر المتعددة وتوجيه الإنفاق محليا مما أدى بدوره إلى النمو غير المتوازن للمدن الجديدة خلال السنوات الماضية. فمشروعات البنية الأساسية يقوم بتمويلها بنك الاستثمار القومى، أما مشروعات الإسكان فتمول من بنك التعمير والإسكان والتعاونيات، فى حين أن الأنشطة الإنتاجية تعتمد على التمويل الذاتى للمنتفعين من شركات وأفراد. لذلك نجد أن أحد الأسباب الرئيسية فى تأخر نمو المدن الجديدة فى مصر هو انخفاض حجم التمويل المتاح لهذه المدن. أما الخلل فى نمو هذه المدن فيرجع فى معظمه إلى عدم وجود جهة تقوم على توجيه الموارد المالية المتاحة للقطاعات المختلفة.

جدول (٢-١٦): بيان بالاستثمارات بالمدن الجديدة الثلاث حتى ٣٠-٦-١٩٩٩ (مليون جنيه).

اسم المدينة	الاستثمار العقارى	النسبة للإجمالى	استثمار الخدمات	النسبة للإجمالى	استثمار المرافق	النسبة للإجمالى	الإجمالى ١٠٠%
العاشر من رمضان	٣٥٠	٢٤,٠٠%	٨٠	٥,٥٠%	١٠٢٦	٧٠,٥٠%	١٤٥٦
السادات	١٠٠	١٦,٧٠%	٦٣,٣	١٠,٥٨%	٤٣٥	٧٢,٧٠%	٥٩٨,٣
السادس من أكتوبر	٨٠٠	٣٢,٤٤%	٢٧١	١٠,٩٩%	١٣٩٥	٥٦,٥٧%	٢٤٦٦
الإجمالى	١٢٥٠	٢٧,٦٥%	٤١٤,٣	٩,١٦%	٢٨٥٦	٦٣,١٨%	٤٥٢٠,٣

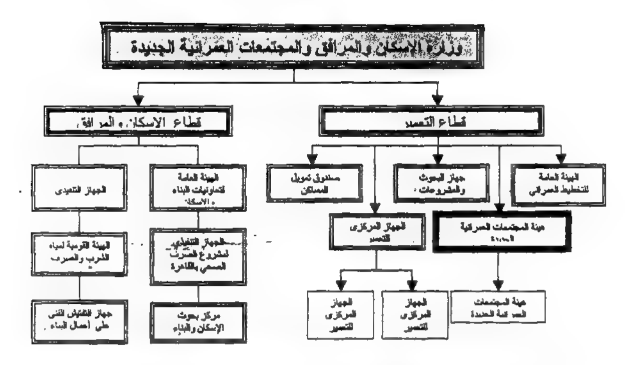
المصدر: وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، مبارك والعمران، ٢٠٠٠، ص ٤٧.
هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، قطاع المتابعة الفنية والتنسيق، مركز المعلومات.



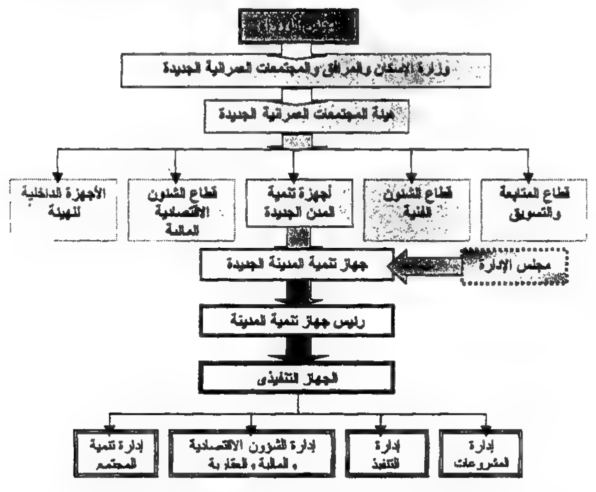
شكل (٢-٢٤): بيان بالاستثمارات بالمدن الجديدة الثلاث حتى ٣٠-٦-١٩٩٩ (مليون جنيه)
المصدر: الباحث من جدول (٢-١٦).

٢-٢-٢-٥ إدارة التنمية العمرانية

أنشئت هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة لتكون الجهاز المسئول فى الدولة وفقا لقانون ٥٩ لسنة ١٩٧٩ عن تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة، ويتبع هذه الهيئة أجهزة للمدن الجديدة، حيث أن المادة ٤٤ تنص على أنه يجوز للهيئة إن تنشئ أجهزة لتنمية المجتمعات العمرانية الجديدة التى تم تعريفها من خلال القانون بأنها (كل تجمع بشرى متكامل يستهدف خلق مراكز حضرية جديدة تحقق الاستقرار الاجتماعى والرخاء بقصد إعادة توزيع السكان عن طريق إعداد مناطق جذب مستحدثة خارج نطاق المدن والقرى). وبناء على هذا فقد صدر قرار رئيس مجلس إدارة هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة رقم ٣٦ لسنة ١٩٨٢ بتشكيل الجهاز التنظيمى لجهازى تنمية كل من مدينتى العاشر من رمضان والسادات. والذى على نهجه يشكل البناء التنظيمى (أ) لباقى أجهزة التنمية فى المجتمعات العمرانية الجديدة الأخرى التى تنشأ والذى طرأ عليه تعديل بتشكيل الجهاز التنظيمى (ب) لمدينة السادس من أكتوبر طبقا لقرار رئيس الجهاز رقم ٣٨ لسنة ١٩٨٤، الذى تغير إلى الجهاز التنظيمى (أ) بعد التوسع فى المدينة وازدياد حجمها.



شكل (٢-٢٥): موقع هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة في الهيكل التنظيمي لوزارة الإسكان
المصدر: وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية الجديدة، مبارك والعمران، ص ١٨.



شكل (٢-٢٦): التدرج الحالي للسلطات في الهيكل التنظيمي للمدن الجديدة
المصدر: أحمد محمد العزازي، "تقويم تجربة إنشاء المدن الجديدة في مصر – دراسة ميدانية"، ١٩٩٣، ص ١٦٧

أولا: دور هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة فى إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة

حدد القانون رقم (٥٩) لسنة ١٩٧٩ الخاص بإنشاء المجتمعات العمرانية الجديدة دور هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة فى بحث واقتراح ورسم وتنفيذ ومتابعة خطط وسياسات وبرامج إنشاء المجتمعات العمرانية الجديدة منذ بداية التفكير والتدبير لهذه المجتمعات حتى تسليمها بعد إتمام تنفيذها لوحدات الحكم المحلى. شكل (٢-٢٦) يوضح التدرج الحالى للسلطات فى الهيكل التنظيمى للمدن الجديدة. وتملك هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة كافة السلطات والاختصاصات الواردة فى قانون الحكم المحلى والخاص بإدارة المجتمعات القائمة حاليا فضلا عن مجموعة أخرى من السلطات والاختصاصات، كسلطة منح الحوافز لجذب المشروعات والسكان إلى المجتمعات الجديدة ويمكن تقسيم مهام الهيئة فى هذا المجال إلى أربعة مهام رئيسية: مهام تخطيطية، مهام تنفيذية، مهام تمويلية، مهام المتابعة.

(أ) مهام تخطيطية:-

- رسم سياسة المدن الجديدة وإعداد خطط وبرامج تنميتها والتنسيق بينها وبين خطط وبرامج الإنتاج والخدمات.
- اختيار المواقع اللازمة لإنشاء المجتمعات الجديدة وإعداد التخطيطات العامة والتفصيلية لها وذلك طبقا للخطة العامة للدولة.
- تنظيم وتنسيق وتبادل المشورة مع الوزارات والهيئات والجهات التى تعمل فى نشاطات التعمير وما يتصل به من مجالات ودراسة وتنفيذ المرافق الإقليمية ومنشآت الخدمات لمشروعات المجتمعات العمرانية الجديدة.
- اختيار أماكن إقامة المشروعات والصناعات سواء فى ذلك مشروعات القطاع العام أو مشروعات القطاع الخاص. وذلك بما يتفق مع التخطيطات المقررة لها.

(ب) مهام تنفيذية:-

- تنفيذ مشروعات الإسكان اللازمة ووضع الشروط اللازمة للتمليك أو الإيجار أو الانتفاع.
- تنفيذ استثمارات البنية الأساسية سواء تقسيم الأراضى وإنشاء المرافق الداخلية لها أو اختيار وتنفيذ أنسب البرامج الإنمائية للمدينة كأنشطة الخدمات المتعددة والمتنوعة.
- استيراد ما تحتاج إليه من المستلزمات والمهمات والآلات والأدوات والأجهزة والمعدات وقطع الغيار ووسائل النقل والانتقال وما يتناسب مع طبيعة العمل فى مواقع الهيئة.
- القيام بعملية تخصيص الأرض للمشروعات مكتملة المرافق والبنية الأساسية
- منح الموافقة على الإعفاءات الضريبية والجمركية وأى إعفاءات أخرى يقدرها القانون.
- الموافقة على تقرير المزايا التى يتيحها القانون مثال ذلك إعادة تصدير المال المستثمر فى المشروعات الخاضعة لأحكام القانون ٥٩ لسنة ١٩٨٩ إلى الخارج.

(ج) مهام تمويلية:-

- عقد القروض أو الحصول على منح وفقا للقواعد المقررة قانونا بالإضافة لما يخصص للهيئة من اعتمادات يضمن كفاية التمويل للمشروع.
- بيع أو تأجير أراضى المجتمعات العمرانية الجديدة للمستثمرين المصريين أو الأجانب بما يساهم فى تمويل التنمية للمدينة، دون الإخلال بالقواعد المنظمة لتملك الأجانب.
- المساهمة فى عملية التمويل اللازمة لتنفيذ البرامج الإنمائية للمجتمعات العمرانية الجديدة.

(د) مهام المتابعة:-

- متابعة الأراضى المملوكة للدولة والتى يقع عليها الاختيار لإنشاء المجتمعات العمرانية الجديدة لضمان عدم التصرف أو التقرير لأى حق من قبل الغير لهذه الأراضى.
- متابعة الاستثمارات الخاصة للتأكد من جدية مشروعاتها فى التنفيذ ومن اتفاقها مع التخطيطات المقررة لها والأغراض التى أنشئت من أجلها.
- إعداد تقارير الإنجاز عما تم تنفيذه من هذه الخطط وما تبقى منها، بالإضافة إلى إعداد التقارير عن المشاكل المادية والفنية التى قد تعترض عملية التنفيذ، والعمل على تذليلها.

ويتكون الهيكل التنظيمى لهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة من ثلاثة مستويات أساسية هى:

المستوى الأول: يتكون من مجلس إدارة هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، ويتشكل هذا المجلس من رئيس المجلس والذى يصدر بتعيينه قرارا من رئيس الجمهورية، أما أعضاء المجلس فهم أعضاء من القيادات الرئيسية بالهيئة وممثلون للقطاعات والوزارات والجهات المعنية بنشاطها، بالإضافة إلى عدد من أهل الخبرة.

المستوى الثانى: يتكون من الجهاز الإدارى للهيئة ويقوم بالإشراف على متابعة تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة من قبل مجلس الإدارة والتحقق من حسن سير العمل والأداء التنفيذى لأجهزة التنمية المختلفة القائمة على عملية التنفيذ كما يقوم بإزالة المعوقات وتوفير المستلزمات اللازمة لضمان حسن سير العمل بدون توقف.

المستوى الثالث: يتكون من الأجهزة الإدارية أو ما يطلق عليها أجهزة تنمية المجتمعات العمرانية الجديدة حيث يتم إنشاء جهاز إدارى لكل مدينة جديدة يطلق عليه جهاز تنمية المدينة. وتقوم هذه الأجهزة بمباشرة الاختصاصات التى تحددها الهيئة لها على الوجه المبين فى القانون. وتعد هذه الأجهزة هى المسئول عن تنفيذ ما يوضع للمجتمعات العمرانية الجديدة من خطط وبرامج إنمائية[1].

تتحكم هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة فى الإدارات المتخصصة فى أجهزة تنمية المدن الجديدة وتمتد سلطتها لإصدار قرارات تتضمن مشاريع جديدة خارج المساحة العمرانية المخططة مثل إنشاء مصانع الطوب والاستاد ومدينة الإعلام التليفزيونى. وتلك هى إحدى الثغرات الناجمة عن مركزية القرارات وعدم تحديد الاختصاصات والتدخل المباشر فى توجيه نمو المدن الجديدة من أعلى، وكلها سمات رئيسية تميز الجهاز الإدارى المصرى عموما. كما أن المعلومات المتاحة للمخططين فى أسلوب التخطيط المركزى تكون عادة قاصرة إن لم تكن مشوهة حيث تفقد هذه البيانات الكثير من دلالتها ومعناها عند التجميع فى متوسطات إحصائية.

ثانيا: الهيكل الإدارى لجهاز تنمية المدن الجديدة.

أصدر رئيس هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة قرار رقم ٣٦ لسنة ١٩٨٢ بإنشاء الهيكل التنظيمى لجهاز تنمية المدن الجديدة لكل من مدينتى العاشر من رمضان والسادات، ويتكون الهيكل الإدارى التنظيمى لجهاز تنمية المدن الجديدة من مراكز قيادية تحت إشراف هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، وتقوم هذه المراكز القيادية بجميع الأنشطة التى تسند إليها من قبل الهيئة وتقيمها، كما تقوم بتنسيق العمل وتنفيذ الخطط والبرامج المعطاة لجهاز تنمية المدن الجديدة من الهيئات العليا[2]. ومن دراسة مهام وظيفة رئيس جهاز المدن الجديدة يتضح أن:

---

[1] دليل هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة – وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة والإسكان والمرافق، هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة – مجموعة القوانين والقرارات واللوائح حتى ٣٠ / ٦ / ١٩٨٧.

[2] قرار مجلس الوزراء الرئيس هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة رقم ٣٦ لسنة ١٩٨٢ بوضع الهيكل التنظيمي للهيئة التابعة

- رئيس جهاز تنمية المدن الجديدة ليس لديه الحرية الكاملة للتحرك واتخاذ القرارات السريعة التى يتطلبها الموقف لمواجهة التغيرات، كما يجب عليه رفع تقرير لهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة لاتخاذ القرارات نظرا لمركزية الإدارة مما يؤدى إلى تأخر التنمية[1].
- تتطلب مسئوليات رئيس جهاز تنمية المدينة الجديدة منه البقاء باستمرار فى المدن الجديدة وهذا لا يتحقق حيث أنه يقضى عدة أيام في المدينة الجديدة والباقى بالوزارة فى القاهرة .
- مسئوليات رئيس جهاز تنمية المدن الجديدة لا تتعدى الوضع القائم أو تعديل السياسات التى تهم التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية في المدينة الجديدة .
- إحدى مهام رئيس جهاز تنمية المدن الجديدة هى دراسة أسباب عدم كفاءة الإجراءات الإدارية كما أنه لا يوجد أى إشارة له لتقييم وتقويم المشاريع المختلفة في المدن الجديدة.

ينقسم الهيكل التنظيمى للمدن الجديدة إلى سبعة قطاعات تابعة مباشرة لرئيس جهاز المدينة الجديدة:

القطاع الأول: المكتب الفني، ويقوم بعمل الدراسات التى يطلبها رئيس الجهاز ويتلقى الملحوظات من الهيئات المركزية بالدولة ثم إرسال تقاريرها لها بالإضافة لعملهم كسكرتارية تنفيذية.

القطاع الثاني: العلاقات العامة والمعلومات، ويقوم باستقصاء اهتمام العامة بالمدن الجديدة وأخذ وجهة نظرهم فى المدينة، وجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، وهذا القطاع لا يستثمر عمليا الوسائل والمعلومات المتاحة لعمل أنشطة جاذبة للسكان.

القطاع الثالث: إدارة الشئون القانونية التى تؤدى المهام القانونية المختلفة ككتابة التعاقدات والتحقيق في شكاوى المواطنين بالمدينة.

القطاع الرابع: الأمن والذى لديه العديد من المهام لمنع الفساد الإدارى والمالى بهذه المجتمعات والحد من التصرفات والسلوكيات الاجتماعية المخالفة للقانون.

القطاع الخامس: التخطيط والمتابعة ويقوم بالربط بين خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة والتخطيط والتنمية بالمدينة الجديدة، ويقوم بالدراسات التخطيطية المطلوبة لتنمية المدن الجديدة ولكن هذا لا يتحقق عمليا فنشاط هذا القطاع محدود بتقديم بعض التغيرات القليلة ومتابعة إنشاء المشاريع.

القطاع السادس: مكتب الشئون البيئية وهو خاص بمنع البيئة من التلوث والتدهور وحماية الصحة العامة ولكن فى الحقيقة لا يتم شيء من هذا.

القطاع السابع: مكتب خدمة المستثمرين وقد أضيف حديثا لمساعدة المستثمرين وتسهيل مهامهم بدون الحاجة الى الرجوع الى الوزارات المركزية الا أن هذا لا يتم على الوجه الأكمل.

ويتضمن الهيكل التنظيمي لجهاز تنمية المدن الجديدة أربع قطاعات مركزية أخرى مع عدد من الإدارات التابعة لها التى تقوم بشئونها:

قطاع المشروعات: ويقوم بالآتى:-

- تجهيز الدراسات المطلوبة للمشاريع الهندسية والتصميمات المعمارية. ويشارك في تحضير خطط التنمية بالمدن الجديدة وينسق بين تنفيذ البرامج لكل مشروع فى المواقع المختلفة.
- القيام بعمل الرسومات المساحية والخرائط والبيانات الإحصائية وكتابة التقارير، ويطابق التصميمات والرسومات مع تنفيذ المشاريع. ويرتب تنفيذ مراحل المشروع حسب الميزانية المتاحة الموضوعة له.

---

[1] محمد حسني امين – إدارة وتنمية المجتمعات الجديدة فى مصر ، مناقشة بحث" التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمدن لجديدة"،القاهرة ٧-١٠/٤/١٩٨٦ المركز الدولى للبحث الاجتماعى والجنائى، وزارة التعمير وهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة

- إبرام عقود المشاريع ودراسة تكلفتها وتجهيز التفاصيل الخاصة بمفاهيم إدارة المشاريع.

قطاع التنفيذ: ويقوم بالآتى:-

- الإشراف على تنفيذ المشاريع وتشغيل وصيانة المرافق العامة وتجهيز تقارير المتابعة.
- تحديد متطلبات جهاز تنمية المدينة الجديدة من معدات فنية ووسائل النقل والاحتياطى، وهذا النوع من الأنشطة لا يتم تنفيذه عن طريق المقاولين.

قطاع الشئون الإدارية والمالية والعقارية: ويقوم بالآتى:-

- تولى النواحى المالية من حيث قيد المصروفات والإيرادات والاستثمارات وعمل الموازنات التقديرية والحسابات الختامية والإشراف على المخازن.
- الإشراف على شئون الأفراد والعاملين والسكرتارية والأرشيف وموظفى الرعاية والاجتماعية والصحية لجهاز تنمية المدن الجديدة واحتياجاتهم من خدمات.
- ضمان شراء مواد البناء اللازمة لأعمال التشييد والبناء بالمدينة.
- تجهيز الاشتراطات لملاك الأرض والبيع والإيجار، ويقوم بتسويق وبيع العقارات والأراضى، ولا يوجد تنسيق بين مهام الإدارة العقارية والإدارات الأخرى على المستويات المختلفة بجهاز تنمية المدينة الجديدة.

القطاع المركزى لتنمية وإدارة المجتمع الجديد: ويقوم بالآتى:-

توفير كل متطلبات الحياة فى مجتمع المدينة، وهذا القطاع المركزى يتضمن ١٩ نوعا من الأنشطة وخدمات الدولة (تعليم ، وإسكان ، ومرافق ..إلخ). ولا يوجد تعريف لتحديد مهام هذا القطاع وخاصة أن تفاصيل هذه الأنشطة التسعة عشر ترجع إلى الوزارات الأخرى مثل إقامة وإدارة المدرسة والنوادى الرياضية والوحدات الطبية... الخ، وهذا يوضح ضخامة المهام بحيث تحتاج لعدد جيد من المتخصصين فى جميع الأنشطة فى قطاعات الدولة. شكل (٢- ٢٧) يوضح الهيكل التنظيمى (أ) لجهاز تنمية المدن الجديدة بمصر.

ويعتبر الهيكل التنظيمي لجهاز تنمية المدينة الجديدة عادى مثل الإدارات العامة بالوزارات الأخرى رغم أنها لا تتعامل مع المشاكل العادية والمعتادة الموجودة. وهو يمثل سلطات تنفيذية لسياسات محددة مركزيا وليست سلطة تقرير سياسات. كما أنه لا يوجد نظام للمتابعة والرقابة.

وبالرجوع إلى قانون ٥٩ لعام ١٩٧٩ الذى يهتم بإقامة المجتمعات العمرانية الجديدة تبين أنه لم يصدر اللائحة التنفيذية للقانون حتى الآن. التى من المفروض أن تعرف وتشرح المواد المختلفة للقانون وكيفية تنفيذ مهام جهاز تنمية المدن الجديدة من خلال تحديد الاختصاصات الإدارية فلا يوجد قرار يتضمن تعارف السلطات ودور كل جهاز تنمية مدينة جديدة كما هو موضح بالمادة ٤٤ من قانون رقم ٥٩ لسنة ١٩٧٩، مما يؤدى إلى حدوث تقصير في تحقيق الأهداف والتوازن الاجتماعي والاقتصادى والتنمية العمرانية بالمدن الجديدة والتنسيق بين المشاريع المختلفة المنفذة فى القطاعات المختلفة للمدن الجديدة.

تفتقر أجهزة المدن الجديدة إلى الكوادر البشرية اللازمة لبرامج تنمية المدن. وليس المقصود هنا القوى البشرية العاملة، فجهاز مدينة العاشر من رمضان متخم بالعاملين إلا أن العمل يقوم على كاهل عمالة مؤقتة وهى العمالة الغير مثبتة وتعمل بعقود قد تجدد أو لا تجدد سنويا، وهم يفتقدون القدرات الإدارية والمهارات التطويرية الجديدة

رغم الحجم الضخم المتاح للطاقات التشييدية ورغم تضاعف هذه الطاقات خلال الخطط الخمسية إلا أن الإخفاق فى بلوغ الأرقام المستهدفة للمدن الجديدة يرجع فى جزء كبير منه إلى ضعف فى

رئيس القطاع
لشئون جهاز تنمية المجتمع العمراني

مدير ادارة
المكتب الفني

مدير ادارة الأمن

مدير ادارة التخطيط والمتابعة

مدير ادارة
العلاقة العامة والاعلام وخدمة المواطنين

مدير ادارة الشئون القانونية والتحقيقات

مكتب خدمة المستثمرين

مدير ادارة مكتب شئون البيئة

رئيس الادارة المركزية
لشئون المشروعات

رئيس الادارة المركزية
لشئون التنفيذ

رئيس الادارة المركزية
للشئون المالية والادارية والعقارية

رئيس الادارة المركزية لتنمية
وادارة المجتمع العمراني الجديد

مدير عام التصميمات والدراسات المساحية
مدير ادارة التصميمات
مدير ادارة الدراسات المساحية

مدير عام العقود وتحديد الأسعار
مدير ادارة المقاولات
مدير ادارة المقايسات
مدير ادارة العطاءات والعقود

مدير عام تنفيذ المشروعات
مدير ادارة تنفيذ المباني
مدير ادارة المعدات الفنية
مدير ادارة الصيانة والسلامة

مدير عام ادارة متابعة تشغيل وصيانة المرافق
رئيس قسم متابعة تشغيل وصيانة شبكات الكهرباء والتليفونات
رئيس قسم متابعة تشغيل وصيانة شبكات المياه والصرف
رئيس قسم متابعة تشغيل الطرق والكباري

مدير عام المرافق
مدير ادارة شبكات المياه والصرف الصحي
مدير ادارة الشبكات الكهربائية
مدير ادارة الطرق والكباري

مدير عام الشئون الزراعية
مدير ادارة بحوث الأراضي والتربة والمياه
مدير ادارة الشبكات الكهربائية
مدير ادارة التشجير والحدائق والتجميل

مدير عام الشئون المالية
مدير ادارة الحسابات
مدير ادارة المراجعة
مدير ادارة الميزانية
مدير ادارة الخزينة
رئيس قسم التكاليف

مدير عام المشتريات والمخازن
مدير ادارة المشتريات العامة
مدير ادارة مشتريات مواد البناء
مدير ادارة المخازن

مدير عام الشئون العقارية
مدير ادارة الشئون التجارية
مدير ادارة الشئون العقارية
رئيس قسم التحصيل

مدير عام الشئون الإدارية
مدير ادارة شئون الأفراد
مدير ادارة السكرتارية العامة
مدير إدارة المعلومات
مدير ادارة الرعاية الطبية والاجتماعية
مدير ادارة الخدمات والإعاشة

شكل (٢ـ ٢٧): الهيكل التنظيمي (أ) لجهاز تنمية المدن الجديدة في مصر.
المصدر: مركز المعلومات واتخاذ القرار – هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة – وزارة الاسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية الجديدة.

الطاقات التشييدية يتمثل في[1]:

- نقص المواد اللازمة للتشييد: حيث تستنزف هذه المواد جانبا كبيرا من الدخل القومي ليس فقط في استيراد الأسمنت وحديد التسليح وإنما في أعمال التشطيبات أيضا.
- النقص في المعدات: قد أثر القصور في المعدات والتجهيزات الضخمة (كالأوناش وماكينات دق الخوازيق وطلمبات الخرسانة والخلاطات ومعدات الشدادات ..الخ) على طاقة التشييد.
- نقص العمالة الماهرة: حيث يجب توفير مراكز تدريب البناء لتعليم الشباب وتدريبهم على حرف البناء وذلك لتغطية الاحتياجات المتزايدة لقطاع التشييد.
- الخلل في كفاءة التنظيم: تشتت جهود شركات المقاولات في أكثر من موقع وبالتالي تقاعس المقاولون عن تنفيذ العقود المبرمة طبقا للمواعيد المحددة.

ثالثا: دور المستثمرين والقطاع الخاص في المدينة الجديدة

قامت الحكومة المصرية بوضع مجموعة من السياسات الإدارية والتي تستهدف جذب الاستثمار إلى المدن الجديدة، و من أهم هذه السياسات[2] :-

- تخصيص مكتب بالهيئة العامة للتصنيع يسمى " مكتب الاستثمار الصناعي للمصريين بالمدن الجديدة " بهدف تبسيط الإجراءات و توحيد الجهة التي يتعامل معها المستثمرون.
- السماح بتأسيس جمعية للمستثمرين في كل مدينة جديدة ترعى شئونهم وتعبر عن مشكلاتهم أمام الأجهزة المركزية ويتم مشاركة المستثمرين من خلالها في تنمية المدن.
- تقديم التسهيلات الحكومية للمستثمرين لتشجيعهم على استثمار أموالهم في المدن الجديدة.
- قيام هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة وأجهزة تنمية المدن التابعة لها بإصدار تراخيص البناء ومنح رخص مزاولة النشاط داخل المدن.
- تقديم مجموعة من التسهيلات المالية والإدارية لجذب العاملين إلى المدن الجديدة.
- مجالس الأمناء:- ولقد حاولت الهيئة الاستفادة من آراء القطاع الخاص و خاصة المستثمرين والمواطنين في اقتراح الخطط المستقبلية، فصدر القرار رقم ١٠١ لسنة ١٩٨٦ بتشكيل مجلس أمناء لمدن الجيل الأول وكانت مدينة العاشر من رمضان هي باكورة تلك المدن. وروعي في تشكيله تمثيل كافة الفئات التي ترتبط بالمدينة كممثلين عن هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، ورئيس جهاز المدينة، وممثلين عن الوزارات، وممثلين عن المستثمرين، والعاملين وهيئة الاستثمار والتصنيع والمقيمين بالمدينة. ويتم اختيار رئيس مجلس الأمناء بقرار من وزير التعمير، ومدة مجلس الأمناء ٣ سنوات ميلادية تبدأ من تاريخ أول اجتماع له ويعاد تشكيل المجلس خلال الستين يوما السابقة على انتهاء مدته ووفقا لاختيار كل جهة لممثليها في المجلس. ويكون لمجلس الأمناء موازنة خاصة وحساب ختامي يتم مراجعته بمعرفة مراقب مالي يحدده المجلس وتكون سلطة الصرف من الاعتمادات المخصصة للمجلس للسيد رئيس مجلس الأمناء أو من ينيبه أو أمين سر المجلس. ويعد المجلس لائحة مالية تعتمد من وزير التعمير والمجتمعات العمرانية الجديدة

---

[1] مجدي كمال ربيع، طارق عبد اللطيف أبو العطا، مرجع رقم ٢. ص ٣٢.

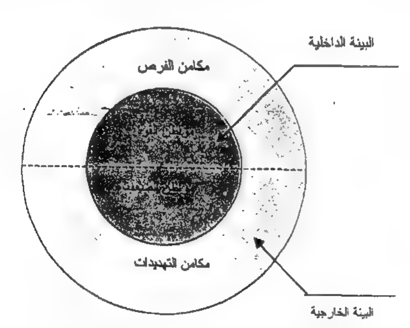
[2] أحمد، محمد العزازي. "تقويم تجربة إنشاء المدن الجديدة في مصر بالتركيز على الجوانب الإدارية – دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ١٩٩٣. ص ١٣٥-١٣٦.

ورئيس مجلس إدارة الهيئة. وترفع مجالس الأمناء توصياتها لرئاسة الهيئة لتقرير ما يلزم من هذه التوصيات دون التزام كامل من جانب الهيئة.

ولقد أثبتت هذه التجربة أن هذه المجالس لم تتمكن من تحقيق الهدف من إنشائها، واستمرت الهيئة فى أعمال الإنشاء والتنمية لمدن الجيل الأول بواسطة أجهزة تنمية المدن الجديدة بالدرجة الأولى وما يوصى به مجالس الأمناء، وكذلك أعمال الإنشاء والتنمية لمدن الجيل الثانى بواسطة أجهزة تنمية المدن الجديدة فقط. كما أنه لا يوجد بالمدن الجديدة نظام فعال (بنك المعلومات) للمعلومات المحددة أو البيانات المتاحة للنشاطات المختلفة فى المدن الجديدة، كما لايوجد بيانات محددة عن التكاليف والإجراءات والإمكانات التى يحتاجها المستثمرون.

٢-٢-٣ التحليل الوصفى للمدن الجديدة موضع الدراسة

يتناول هذا الجزء تقويم التنمية العمرانية فى المدن الجديدة فى مصر باستخدام أسلوب التحليل الوصفى"SWOT Analysis" [١]، شكل (٢-٢٨)، كأحد طرق التحليل المستخدمة فى التخطيط الاستراتيجى، وهو أسلوب يتم استخدامه لتقويم مدى تحقيق مؤسسة ما لأهدافها ومعرفة الفرص المتاحة التى يجب استخدامها كما يبين التهديدات التى قد تتعرض لها المؤسسة وذلك حتى يتيح الفرصة أمام المؤسسة للاستفادة من الإيجابيات وتفادى السلبيات التى تعوق التنمية بها. وهذا الأسلوب التحليلى يمكن استخدامه فى تنمية منطقة ما حيث يساعد متخذى القرار على تخيل صورة المنطقة من أجل استغلال الطاقات والإمكانيات والفرص، مع تلافى المشاكل والمخاطر والتهديدات القائمة والمحتملة لكى يدعم الفكر المقترح للتنمية بالمنطقة.



شكل (٢-٢٨): التحليل الوصفى "SWOT Analysis"

المصدر ibid , Forbes Davidson, Action Plannig, 1995.P.11

---

[١] Forbes Davidson, Action Plannig – Notes and Exercises Institute For Hans and Urban Develo Pment Studies, Rotterdam, Netherlands: 1995. P.11-20

ومصطلح (SWOT) هو اختصار لأربعة كلمات هى:

Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.

وتعريف هذه الكلمات الأربع كالآتى:

(١) مواطن القوة — Strengths of the organization.

(٢) أوجه القصور — Weaknesses of the organization.

(٣) مكامن الفرص — Opportunities external to the organization, but influencing it.

(٤) التهديدات — Threats external to the organization, but influencing it.

٢-٢-٣-١ تعريف التحليل الوصفى "SWOT Analysis"

يعتبر تحليل "SWOT Analysis"، وسيلة للاختبار الوقتى للإدارة فى المؤسسات، وهو يعمل على فهم وإدراك وتنظيم للعوامل الأساسية المحددة ليظهر مدى نجاح أو اخفاق المؤسسات[١]. وتقول "Eileen Shapiro"[٢] أن "SWOT Analysis" سهل وبديهى ويمكن تنفيذه بسرعة وسهولة، وهو هام جدا لتفادى العقبات التى تعوق عملية الإدارة. كما أنه يوضح هيكل العمل، ويؤكد أن العملية تسير على الطريق الصحيح والسليم. لذلك يجب أن يتم التحليل والتقييم بصورة متكررة على فترات قصيرة. كما أنه يؤدى الى تطوير وتنمية المفاهيم غير الواضحة لمبادىء الإدارة، ويساعد فى تنمية المهارات التحليلية لمواجهة التحديات التى تعترض الإدارة.

وقد تم اختيار التحليل "SWOT Analysis" باعتباره أسلوب للتحليل الوصفى يمكن من خلاله تحديد مواطن القوة وتمثل الإيجابيات القائمة، وأوجه القصور وتمثل السلبيات القائمة وذلك من خلال البيئة الداخلية للمنطقة. بالإضافة الى معرفة مكامن الفرص ويعبر عن الإيجابيات المتوقعة التى يمكن استغلالها والاستفادة منها، وأيضا افتراض المخاطر والتهديدات أى السلبيات المحتملة التى تعوق عملية التنمية فى المنطقة. وتكون هذه التوقعات والافتراضات من خلال البيئة الخارجية أى المتغيرات الجديدة التى تؤثر على المنطقة. لذلك لا يكون هذا التحليل ثابتا وإنما يتغير ويتطور تبعا للظروف المحيطة والمستجدة على المنطقة حيث تحاط دائما عملية التنمية ببيئة معقدة تتغير باستمرار. لذلك لابد من تكرار هذا التحليل على فترات زمنية لاتخاذ القرار الصحيح والسليم فى عملية التنمية ومواكبة التغيرات المستمرة بالإضافة إلى التقدم والتطور[٣].

وقد تم تطبيق التحليل الوصفى "SWOT Analysis" على المستوى العالمى فى كثير من الدراسات وخاصة فى تحليل مدى نجاح المؤسسات فى تحقيق أهدافها[٤]. أما على المستوى المحلى فقد قامت أبحا ث قليلة فى هذا المجال مثل البحث الخاص بمؤشرات التنمية العمرانية للساحل الشمالى الأوسط تحت عنوان "أثر الطريق الساحلى الشمالى الدولى كمحدد تنموى"[٥] وذلك بتحليل بيانات جوانب التنمية بمنطقة الدراسة بشمال الدقهلية وذلك بمناقشة دور الموارد البيئية فى عمليات التنمية، وتحديد الملامح الرئيسية للأنشطة الاقتصادية، ودراسة النسق العمرانى والتركيب السكانى من أجل استخلاص مدى الانحراف بين القيم المعيارية سواء كميا أو نوعيا - حسب إمكانية التعامل مع قيم المعايير فى كل حالة.

---

[١] http://www. Eentrepreneur.com2000, Solutions for Growing Businesses. Posted on Sun Jun 20, 1999.

[٢] Eileen Shapiro, president of management consulting firm The Hillcrest Group Inc. in Cambridge, assachusetts, and author of The Seven Deadly Sins of Business (Capstone). 20-6-1999.

[٣] http://www.Entrepreneur.com, Your Business Article : Type-Cast , By Mark Henricks Entrepreneur magazine - March 2000.

[٤] http://www.Eentrepreneur.com,

[٥] طارق أبو عوف، "مؤشرات التنمية العمرانية للساحل الشمالى الأوسط-أثر الطريق الساحلى الشمالى الدولى كمحدد تنموى"، رسالة دكتوراه غير منشورة-كلية الهندسة – جامعة المنصورة، ٢٠٠٠، ص.ص ٩٩-١٠٥.

وأيضا البحث المقدم فى موضوع "التقييم البيئى للمناطق الحضرية" تحت عنوان "رصد التغير فى النمو الحضرى ونسق استعمالات الأراضى وتأثيره على المناطق السكنية"[1] حيث تم استخدام التحليل الوصفى"SWOT Analysis" فى تحليل الوضع القائم لمدينة المنصورة محافظة الدقهلية لإبراز مواطن القوة والضعف الحالية وتصورات الفرص والمخاطر المستقبلية. حيث تضمن التحليل الوصفى"SWOT Analysis" النقاط المؤثرة على الظروف العمرانية والبيئية للمدينة سلبا وإيجابا حيث تم شرح مقومات العمران التى قد تؤثر فى النمو الحضرى للمدينة من خلال تحليل الجوانب البيئية والعمرانية والاقتصادية بالمنطقة محور الدراسة:

- الجوانب البيئية:- الظواهر المناخية والجيومورفولوجية، الحدود الجغرافية، الحدود الديموجرافية، الدراسات البيئية.
- الجوانب الاقتصادية:- محددات التنمية الزراعية، هيكل الأنشطة الصناعية، مكونات العناصر السياحية والدراسات الاقتصادية والبنية الأساسية، الخدمات العامة.
- الجوانب العمرانية والسكانية:- خصائص النسيج العمرانى، التغير فى استعمالات الأراضى، المناطق السكنية، الامتداد الحضرى والمشاكل البيئية الناجمة عنه.

٢-٢-٣-٢ المعايير التى يتم على أساسها التحليل الوصفى "SWOT Analysis"

تتوقف عملية التحليل الوصفى "SWOT Analysis" للتنمية فى منطقة ما كما سبق ذكره على أربعة عناصر هى؛ مواطن القوى، أوجه القصور، مكامن الفرص، والمخاطر والتهديدات. ويقوم التحليل الوصفى "SWOT Analysis" بتحليل جميع العوامل المؤثرة على عملية التنمية لإعطاء أفضل الحلول. وتتغير هذه العوامل تبعا للمتغيرات والظروف المحيطة بكل حالة. لذلك يجب أولا تحديد المعايير التى يتم على أساسها عملية التحليل الوصفى تبعا لطبيعة دراسة كل حالة على حدة. فهى معايير غير ثابتة وإنما تتغير تبعا للمتغيرات المستجدة على الوضع فى المنطقة المراد تنميتها. وبتحديد جميع العوامل المؤثرة على عملية التنمية يتم توضيح المشكلة وفهمها. وللحصول على أفضل النتائج الممكنة، يجب رؤية الأوضاع من جميع الوجوه حيث تحتاج عملية التحليل إلى حدوث الكثير من التفاعلات بين العوامل المتعددة المؤثرة عليها.

ويعتبر التحليل خطوة مهمة فى التركيز على تنمية المدن الجديدة وإظهار مواطن القوة والضعف بها والفرص والتهديدات المستقبلية. وفى ضوء الدروس المستفادة من عرض التجارب العالمية والمحلية للمدن الجديدة، فقد تم وضع عدد من المعايير الأساسية بمنهج تحليلى موحد طبق على دراسة كل من التجارب العالمية والتجربة المصرية، وتتمثل هذه المعايير فى سياسة تنمية المدن الجديدة والإسكان و العمالة و التمويل والإدارة. ليتم عن طريقها تحليل المدن الجديدة الثلاث موضع الدراسة (العاشر من رمضان –السادات – السادس من أكتوبر). وقد صنف كل معيار رئيسى إلى مجموعة من العناصر الفرعية يتم تقويمها حسب ما تراءى من الدراسات السابقة للتجارب العالمية والمحلية للمدن الجديدة بأهمية هذه العناصر فى تنمية المدن الجديدة ومعرفة مدى نجاحها أو إخفاقها فى تحقيقها للأهداف المرجوة منها. جدول(٢-١٧) يبين المعايير الرئيسية والعناصر الفرعية التى تؤثر على التنمية العمرانية بالمدن الجديدة.

---

[1] El-Gonaimy, I.H.,"Monitoring the changes of urban expansion and land use pattern and its impacts on residental areas", Unpublished PhD rescarsh, Facultu of Engineering, Mansoura University, 2000, p.p 157-162

جدول (٢-١٧): المعايير الرئيسية والعناصر الفرعية المؤثرة في التنمية العمرانية بالمدن الجديدة.

المعيار	سياسة التنمية	الإسكان	العمالة	التمويل	الإدارة
العناصر الفرعية	اختيار الموقع	خطة الإسكان	خطة التنمية الاقتصادية	خطة التمويل	التخطيط
	التخطيط العمراني	عدد السكان	عدد العمالة	مصادر التمويل	التنظيم
	استعمالات الأراضي	النسيج العمراني	إسكان العمالة	الأنشطة الصناعية	التنسيق
	الخدمات	الوحدات السكنية	الصناعات الصغيرة	الأنشطة السياحية	القيادة
	البنية الأساسية	المقومات البيئة	الصناعات الثقيلة	الأنشطة العمرانية	المتابعة
	إدارة التنمية	إدارة الإسكان	إدارة التنمية الاقتصادية	إدارة التمويل	الجهاز الادارى

المصدر: الباحث

المعيار الأول: سياسة التنمية العمرانية: تم دراسة هذا المعيار من حيث:

(أ) اختيار الموقع:

- ملاءمة اختيارموقع المدينة الجديدة.
- مدى القرب من المدن القائمة الكبرى.
- اختيار موقع المدينة بناء على دراسات تخطيطية سليمة.

(ب) التخطيط العمراني:

- إجراء دراسات تخطيطية شاملة لنمو المدينة .
- التغير فى مساحات الكتل العمرانية بالمدينة.
- قيام المدينة بدورها في خفض الكثافة والازدحام بالمدن القائمة الكبرى.

(ج) استعمالات الأراضي:

- تصميم استعمالات الأراضي تبعا للمعايير العمرانية والتخطيطية.
- التغيير فى استعمالات الأراضي المخططة
- كيفية النمو لمراكز لمناطق المدينة.

(د) الخدمات العامة:

- وفرة الخدمات العامة.
- كفاءة الخدمات العامة.
- توزيع ونمو الخدمات العامة.
- خصخصة بعض الخدمات العامة للتغلب على مشاكل التمويل.

(هـ) البنية الأساسية :

- اكتمال نسبة كبيرة من البنية الأساسية.
- تكلفة التشغيل الشبكات.
- مستوى تشغيل الشبكات.
- إمكانية اجتذاب القطاع الخاص فى عمليات التنمية.

(و) إدارة التنمية:

- رغبة الدولة فى إيجاد حل لمشكلة المدن الجديدة بالاستفادة من إدارة القطاع الخاص.
- التوازن بين مستويات التنفيذ فى قطاعات الخدمات والإسكان والبنية الأساسية.
- اهتمام القطاع الخاص والمستثمرين بإدارة التنمية في المدينة الجديدة.

المعيار الثانى: الإسكان: تم دراسة هذا المعيار من حيث:

(أ) خطة الإسكان:

- نظرة متخذى القرار إلى المدن الجديدة كعنصر أساسى فى حل المشكلة الحالية للاسكان.
- التنسيق والتكامل بين خطة الإسكان القومية بالمدن الجديدة فى حل مشكلة الإسكان.
- استغلال موارد الاستثمار العقارى المتزايدة.
- كيفية نمو الوحدات السكنية المنفذة.

(ب) عدد السكان:

- معدل الاستيطان بالمدينة الجديدة.
- الطاقة الاستيعابية العالية للمدينة.

(ج) النسيج العمرانى:

- مراعاة الأصول والمعايير التخطيطية فى تشكيل النسيج العمرانى.
- تنظيم عمليات البناء من خلال قوانين وشروط وقيود محددة.
- ملاءمة النسيج العمرانى مع طبيعة المدينة الصحراوية.
- تميز التصميم الموضوع للنسيج العمرانى.

(د) الوحدات السكنية:

- توافر وحدات سكنية شاغرة تستوعب أعداد من السكان.
- نمو المناطق السكنية.
- تميز الأحياء السكنية بالمدينة لتلبية احتياجات السكان الباحثين عن التميز.

(هـ) المقومات البيئة:

- توافر مصادر المياه الجوفية التى يمكن الاستفادة منها.
- الرقابة على الصناعات القائمة والبعد عن الضوضاء ومصادر التلوث.
- عدم الاستفادة المثلى بالمقومات البنية المتوافرة.

(و) إدارة الإسكان:

- التنسيق والتكامل فى إدارة الإسكان.
- الاستفادة من إدارة القطاع الخاص فى قطاع الإسكان لتلبية احتياجات المدينة من الوحدات السكنية طبقا لما يتطلبه السوق.

المعيار الثالث: العمالة: تم دراسة هذا المعيار من حيث:

(أ) خطة التنمية الاقتصادية:

- وجود الإمكانات المتاحة القادرة على دعم قاعدة اقتصادية متنوعة بالمدينة.
- الاستفادة من أهمية القطاع الخاص الصناعى و المستثمرين فى المدينة.

(ب) عدد العمالة:

- نسبة العمالة الحالية ٨٧% من الحجم المستهدف بالمدينة.
- القدرة الاستيعابية لفرص العمل المستقبلية.

(ج) إسكان العمالة:

- توافر الوحدات السكنية والمناطق الصالحة للبناء بالمدينة لاستيعاب وإسكان العمالة.
- التوافق بين خطط الإسكان بالمدينة والفئة المستهدفة من العمالة لاستيفاء حاجة السوق منها.

(د) الصناعات الصغيرة:

- دمج الصناعات الحرفية مع المناطق السكنية.
- اهتمام الدولة والجهات المانحة والمؤسسات الدولية بدعم الصناعات الصغيرة.
- خطة تنمية الصناعات الصغيرة.

(هـ) الصناعات الثقيلة:

- عدم الالتزام بالمخططات الأصلية للمناطق الصناعية.
- استقطاب المزيد من الصناعات الثقيلة.
- التداخل بين الصناعات بغض النظر عن تصنيفها ودرجة تلويثها للبيئة.
- فصل الصناعات الملوثة بعيدا عن المناطق السكنية وعن اتجاه الرياح السائدة بالمدينة.

(و) إدارة التنمية الاقتصادية:

- توافر فرص العمل بالمدينة الجديدة.
- التنظيم بين أنواع الصناعات فى المناطق الصناعية.
- اشتراك القطاع الخاص فى الإدارة من خلال آليات السوق.

المعيار الرابع: التمويل: تم دراسة هذا المعيار من حيث:

(أ) خطة التمويل:

- رصد الدولة لميزانيات عالية لتمويل نمو المدن الجديدة.
- الرغبة لدى القطاع الخاص بالمساهمة والاستثمار فى المدينة الجديدة.

(ب) مصادر التمويل:

- الإعتماد على الحكومة المركزية كمصدر أساسى للتمويل.
- اهتمام الدولة بإيجاد مصادر تمويل جديدة من القطاع الخاص.
- التنسيق بين الأجهزة التى تقوم على تمويل المدن الجديدة وتوجه الإنفاق محليا.

(ج) الأنشطة الصناعية:

- دور القاعدة الصناعية لتنمية المدينة وتوفير فرص العمالة بها.
- التنافس على التمويل المحدود بين الأنشطة المختلفة الصناعية والعمرانية والسياحية.
- تلوث الناتج عن الأنشطة الصناعية.

(د) الأنشطة السياحية:

- دور الأنشطة السياحية لتنمية المدينة وتوفير فرص العمالة بها.
- التنافس على التمويل المحدود بين الأنشطة المختلفة الصناعية والعمرانية والسياحية.
- تميز فعلى فى الطبيعة العمرانية للمنطقة السياحية.

(و) الأنشطة العمرانية:

- دور الأنشطة العمرانية لتنمية المدينة وتوفير فرص العمالة بها.
- التنافس على التمويل المحدود بين الأنشطة المختلفة الصناعية والعمرانية والسياحية.

- استغلال المورد الذاتى الرئيسى بالمدينة وهو بيع الأراضى.

(ز) إدارة التمويل:

- الاعتماد على الحكومة المركزية كمصدر أساسى للتمويل.
- التناسق والربط بين نظم التمويل.
- رغبة القطاع الخاص فى إدارة التمويل فى المدينة الجديدة من خلال آليات السوق.

المعيار الخامس: الإدارة: تم دراسة هذا المعيار من حيث:

(أ) التخطيط:

- كفاءة التخطيط الإدارى.
- رغبة القطاع الخاص فى المشاركة فى إدارة المدينة الجديدة.
- المعلومات المتاحة للمخططين.

(ب) التنظيم:

- السلطات والاختصاصات التى تمارسها أجهزة المدن الجديدة.
- التنظيم بين ما يتم فى القطاعات المختلفة بالمدينة الجديدة.

(ج) التنسيق:

- آلية التنسيق بين الجهاز الإدارى بالمدينة والوزارات والهيئات المعنية بالمدينة الجديدة.
- المرونة فى الإدارة فى توجيه الاستثمارات من قطاع لأخر حسب متطلبات الموقف.

(د) القيادة:

- القيادة الإدارية لسلطة اتخاذ القرار.
- إمكانية وجود كوادر قيادية إدارية من الشباب.

(هـ) المتابعة:

- نظام المتابعة الحالى ونظام قاعدة البيانات.
- النظم الفعالة للمتابعة.

(و) الجهاز الإدارى:

- الكوادر الإدارية المؤهلة والقادرة على إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة.
- اهتمام وخبرة القطاع الخاص فى الإدارة لتنمية المدينة الجديدة.

٢-٢-٣-٣ نموذج البرنامج التحليلى لمدينة العاشر من رمضان.

جدول (٢-١٨). تطبيق البرنامج التحليلى " SWOT Analysis" على العاشر من رمضان.

المعيار	العنصر	مواطن القوة Strength	مواطن الضعف Weakness	مكامن الفرص Opportunities	مكامن التهديدات Threats
سياسة التنمية	اختيار الموقع	القرب من المدينة الأولى وهى القاهرة يتيح امكانية عالية للوصول وسهولة إقامة المشروعات والأنشطة.	تدخل الإعتبارات السياسية فى اختيار موقع المدينة.	زيادة الاهتمام المحلى والاقليمى نحو المدن الجديدة كمخرج لمشاكل المدن الحاليه	عدم التنسيق بين نمو هذه المدينة عمرانيا مع المناطق المتاخمة لها يمكن أن يؤدى الى نتائج سلبية انتقال كافة الأمراض العمرانية الموجودة فى المدن القائمة اليها مما يهدد تميزها كمجتمع عمرانى جديد
	التخطيط العمرانى	اجراء دراسات تخطيطية شاملة لنمو المدينة تأخذ فى الاعتبار كافة الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية. زيادة مسطح الكتلة العمرانية بنسبة ١٠٤,٣%	زيادة مساحات الكتل العمرانية بالمدينة أدى الى إلغاء المحور المركزى تقريبا فى المدينة انخفاض نسبة الحزام الأخضر حول المدينة لتوزيعه على الاستثمار العقارى.	توزيع الحزام الأخضر كأراضى زراعية على المستثمرين خطوة فى طريق الخصخصة لمحاولة الاستفادة من القطاع الخاص	عدم قيام المدينة بدورها فى خفض الكثافة والازدحام بالقاهرة الكبرى وتحولها الى عبء اضافى على المدينه انخفاض نسبة الحزام الأخضر حول المدينة ستؤدى الى مشاكل عمرانيا وبيئية مستقبلية
	استعمالات الأراضى	تم تصميم استعمالات الاراضى تبعا للمعايير العمرانية والتخطيطية.	التغيير فى إستعمالات الأراضى المخططة يؤدى إلى تغيير غير محسوب فى الإستعمالات البديلة النمو المبعثر لمراكز الوحدات السكنية والخدمات	وجود مساحة فاصلة من المزروعات خضراء للفصل بين الحيز السكنى والانشطة الاخرى يعتبر من اهم الاجراءات التى وضعت لحماية المناطق السكنية	التأثير السلبى على الهيكل العمرانى نتيجة احجام استعمالات بديلة فى ضوء التغيير فى إستعمالات الأراضى
	الخدمات العامة	الرغبة القويه على المستوى التخطيطى والتنفيذى والجماهيرى للتغلب على مشكله النقص فى الخدمات. محاولة اتباع خصخصة بعض الخدمات (المدارس) للتغلب على مشاكل التمويل.	نقص الخدمات التعليميه، والصحيه، والتجاريه، والثقافية. الخدمات الموجوده بشكل مبعثر وبدون توزيع متجانس تبعا لعدد السكان الحالى.	زيادة وعى الجهاز الادارى بأهمية حل هذه المشكله لتحقيق المستهدف وجود مسطحات اراضى فضاء فى المخطط يمكن ان تستغل فى توفير الخدمات سهولة الاتصالات الحديثة وشبكات الانترنت	النقص فى الخدمات الصحية و التعليمية و التجارية يعتبر عامل طرد للسكان ولا يساعد على سرعة تحقيق المستهدف من الأحجام السكانية المتوقعة للمدينة
	البنية الأساسية	اكتمال نسبة كبيرة من معدل البنية الأساسية فى المدن الجديدة سهولة الوصول الى المدينة نتيجة موقعها على مسارات الطرق الاقليمية وارتباطها بالقاهرة الكبرى.	ارتفاع تكلفة التشغيل لهذه الشبكات يعتبر تكلفة اضافية على تشغيل اوجه الأنشطة التنموية بالمدينة تدهور مستوى تشغيل بعض هذه الشبكات فى الاماكن الغير مستغلة نتيجة لعدم صيانتها الدورية. عدم التناسق بين الحجم السكانى والبنية الاساسية المنفذة يمثل اهدار للموارد المتاحة.	اكتمال البنية الأساسية عامل هام فى اجتذاب السكان امكانية تطوير وتنمية شبكة النقل والمواصلات فى ضوء تنامى حركة التنقل بين المدن الجديدة بالمدن المتاخمة. سهولة اجتذاب القطاع الخاص فى عمليات التنمية	عدم الاتزان بين ما تم فى قطاعات التنمية بالمدينة للبنية الأساسية بشكل إستثمارات غير مستغلة و موارد مهدرة تؤثر على إقتصاديات التنمية فى هذه المدن. العمر الافتراضى لشبكة البنية الأساسية منذ اكتمالها سينتهى قبل الاستفادة منها.
	إدارة التنمية	رغبة الدولة فى ايجاد حل لمشكلة المدن الجديدة عن طريق الاستفادة من إدارة القطاع الخاص فى هذا المجال	عدم التوازن بين مستويات التنفيذ فى قطاعات الخدمات والإسكان والبنية الأساسية.	اهتمام القطاع الخاص والمستثمرين بإدارة التنمية فى المدينة الجديدة	بقاء ادارة التنمية على الوضع الحالى يزيد من عبء المدينة الجديدة على الدولة

المعيار	العنصر	مواطن القوة Strength	مواطن الضعف Weakness	مكامن الفرص Opportunities	مكامن التهديدات Threats
الإسكان	خطة الاسكان	نظرة متخذى القرار فى المدن الجديدة كعنصر أساسى فى حل المشكلة الحالية للاسكان.	عدم التنسيق والتكامل بين خطة الإسكان القومية بالمدن الجديدة فى حل مشكلة الإسكان النمو المبعثر فى الوحدات السكنية المنفذة	القدرة على المساهمة فى حل مشكلة الاسكان على المستوى القومى، واستغلال موارد الاستثمار العقارى المتزايدة	استمرار عدم الاتزان فى مكونات خطة التنمية بين مختلف قطاعات المدينة بشكل إستثمارات غير مستغلة ومهدرة
	عدد السكان	الطاقة الاستيعابية العالية للمدينة نظرا لما تملكه من قدرات عمرانية و ما تحتويها من اماكن فضاء ومشاريع تنمية من منطلق قاعدتها الاقتصادية المتميزة.	إنخفاض معدل الإستيطان بالمدينة الجديدة (٩.٥%) من العدد المستهدف	القدرة الاستيعابية للسكان بما تحتويه من اماكن فضاء ومشاريع تنمية	إنخفاض معدل الإستيطان بالمدينة الجديدة وعجزها عن حل مشكلة السكان يزيد من عبأها على الدولة
	النسيج العمرانى	روعى الأصول والمعايير التخطيطية فى تشكيل النسيج العمرانى. تنظيم عمليات البناء من خلال قوانين وشروط وقيود محددة للتحكم فى العمران مما يتيح الفرص لتوافر بيئة عمرانية متميزة.	أغلب المجاورات السكنية فى المدينة يتخذ فيها الشكل العمرانى المفتوح وهذا لا يتلاءم مع طبيعة المدينة الصحراوية. النمو المبعثر للأحياء والمجاورات السكنية بصوره أدى الى تكامل النسيج العمرانى.	تحديد نسب الوحدات السكنية داخل التجمعات يتم على أساسها تحديد مساحات الأراضى المناسبة.	عدم تيسير التصميم الموضوع للنسيج العمرانى بمواصفات تخطيطية تستوعب الزيادة المستقبلية المتوقعة للمدن الجديدة
	الوحدات السكنية	توافر وحدات سكنية شاغرة تستوعب أعداد من السكان	النمو المبعثر للمناطق السكنية - النماذج النمطية المستخدمة دون النظر إلى خصوصية المدينة.	امكانية توفير وحدات سكنية كافية تلبى احتياجات المشروعات الصغيرة المتعددة فى المدينة	تحول الأحياء السكنية بالمدينة الى اسكان نمطى غير قادر على تلبية احتياجات السكان الباحثين عن التميز.
	المقومات البيئة	توافر مصادر المياه الجوفية التى يمكن الاستفادة منها. البعد عن الضوضاء ومصادر التلوث.	عدم الإستفادة المثلى بالمقومات البيئية المتوافرة. انخفاض نسبة الحزام الأخضر يزيد نسبة التلوث المناطق السكنية.	امكانية مساحة الحزام الأخضر للحد من وصول التلوث الهوائى والصوتى والبصرى للمناطق العمرانية بالمدينة والحفاظ على البيئة الطبيعية بها	عدم إحكام الرقابة على الصناعات القائمة مما يؤثر على البيئة فى المنطقة الاعتداء على الحزام الأخضر تحت ضغط الرغبة فى الامتداد العمرانى.
	إدارة الإسكان	رغبة الدولة فى ايجاد حل لمشكلة قلة السكان بالمدينة عن طريق الاستفادة من إدارة القطاع الخاص فى هذا المجال.	عدم التنسيق والتكامل فى ادارة الاسكان أدى الى النمو المبعثر فى الوحدات السكنية المنفذة بالمدينة	الاستفادة من ادارة القطاع الخاص فى قطاع الاسكان لتلبية الاحتياجات من الاسكان طبقا لما يتطلبه السوق	بقاء ادارة الاسكان على الوضع الحالى يؤثر على إقتصاديات الاسكان فى المدينة.

المعيار	العنصر	مواطن القوة Strength	مواطن الضعف Weakness	مكامن الفرص Opportunities	مكامن التهديدات Threats
العمالة	خطة التنمية الاقتصادية	وجود امكانات متاحة قادرة على دعم قاعدة اقتصادية متنوعة بالمدينة	عدم وجود ميزة نسبية نظرا التنوع الشديد بالصناعات بما لا يسمح بالتخصص	وجود قاعدة اقتصادية قوية تعمل على وجود فرص عمل و جذب العمالة. زيادة كتلة المنطقة الصناعية يزيد من أهمية القطاع الخاص الصناعي و المستثمرين في المدينة	تعدد الصناعات وتباينها يمكن ان يزيد من التنافس بين الصناعة الواحدة في المكان الواحد بدلا من التكامل فيما بينها والتنافس مع المناطق الصناعية الأخرى.
	عدد العمالة	من المتوقع استيعاب ١١١١٤ عامل اضافي.	نسبة العمالة الحالية ٨٧% من الحجم المستهدف بالمدينة	زيادة فرص العمل لاستيعاب أعداد متنامية من اشغالي العمالة.	تزايد الحاجة الى العمالة الماهرة يحد من القدرة على استيعاب العمالة المطلوبة.
	إسكان العمالة	توافر الوحدات السكنية والمناطق الصالحة البناء بالمدينة لاستيعاب واسكان العمالة	عدم التوافق بين خطط الإسكان بالمدينة والفئة المستهدفة من العمالة لاستيفاء حاجة السوق منها	توافر سوق الوحدات السكنية العمال بشروط تلبية احتياجاتهم المادية والاجتماعية	استمرار الوضع الحالي من استقرار العمالة في مدينة القاهرة والاقتصار على العمل في المدينة الجديدة.
	الصناعات الصغيرة	استغلال اهتمام الدولة والجهات المانحة والمؤسسات الدولية بدعم الصناعات وذلك للمساهمة في عملية التنمية والارتقاء بأسرة العامل.	دمج الصناعات الحرفية مع المناطق السكنية يؤدى الى مشاكل عمرانية وبيئية.	تقويم خطة لتنمية الصناعات الصغيرة من خلال استصدار خطة قومية لتنشيط هذه الصناعة ستكون من اهم مكامن التنمية بالمدن الجديدة.	استمرار الوضع الحالي من دمج الصناعات الحرفية مع المناطق السكنية يؤدى الى إختلاط بإستعمالات الأراضي مستقبلا ويسبب مشاكل عمرانية وبيئية .
	الصناعات الثقيلة	تم فصل الصناعات الملوثة بعيدا عن المناطق السكنية وعن اتجاه الرياح السائدة بالمدينة. زيادة المنطقة الصناعية بنسبة ٢٤٥% عن المخطط الأساسي لما يؤكد نجاح المدينة في إستقطاب الصناعة.	عدم الالتزام بالمخططات الأصلية المناطق الصناعية، أدى الى التداخل بين الصناعات بغض النظر عن تصنيفها ودرجة تلوثها البيئة	استقطاب المزيد من الصناعات الثقيلة التي تتكامل مع القائم.	ان زيادة الصناعات الثقيلة قد تؤدى الى مشاكل عمرانية وتخطيطية مثل ارتباك حركة النقل والخدمات الأخرى الى الجانب ارتباك الخطة القومية لتنمية الصناعات والتي حتما تهدد الاستقرار الاقتصادي.
	إدارة التنمية الاقتصادية	توافر فرص العمل بالمدينة الجديدة	عدم وجود تنظيم بين أنواع الصناعات في المناطق الصناعية	اشتراك القطاع الخاص في الادارة من خلال آليات السوق يزيد القاعدة الاقتصادية بالمدينة.	استمرار الادارة الحالية بتقسيم المناطق الصناعية عشوائيا وزيادتها يؤدى الى انهيار النسيج العمراني بالمدينة.

المعيار	العنصر	مواطن القوة Strength	مواطن الضعف Weakness	مكامن الفرص Opportunities	مكامن التهديدات Threats
التمويل	خطة التمويل	تبنى الدولة لسياسة المدن الجديدة كمدخل لحل مشاكل المدينة الأم يسمح برصد ميزانيات عالية لتمويل نمو المدن الجديدة.	تزامن البدء في إنشاء المدينة في وقت واحد تقريبا دون رؤية واضحة لحقائق الأوضاع الإقتصادية في البلاد.	تزايد الرغبة لدى القطاع الخاص بالمساهمة والاستثمار في المدينة الجديدة.	الحاجة الى استثمارات عالية خاصة في المراحل الأولى للتنمية مما يهدد بتعثر المشروعات المقامة.
	مصادر التمويل	اهتمام الدولة بإيجاد مصادر تمويل جديدة من القطاع الخاص. رغبة القطاع الخاص في المشاركة في مشاريع التنمية من خلال الأستثمارات في مشاريع خدمية. التركيز على القطاع الخاص في تمويل خطط التنمية والاستثمار بالمدينة الجديدة بنسبة تصل الى ٨٠% من اجمالي تمويل الخطة.	عجز التمويل المطلوب و خاصة إذا ما إعتمد على الحكومة المركزية كمصدر أساسي التمويل. عدم وجود التنسيق بين الأجهزة التي تقوم على تمويل المدن الجديدة وتوجه الإنفاق محليا.	المتغيرات الدولية والمحلية في النظم الاقتصادية العالمية الجديدة التي تضاعف من أهمية دور القطاع الخاص. تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق الدولة في ضوء الفرصة في زيادة دور القطاع الخاص	عدم ممارسة الحكومة لدورها في الرقابه والمتابعة لضبط أداء القطاع الخاص تفتح الباب العديد من التجاوزات.
	الأنشطة الصناعية	يمثل النشاط الصناعي القاعدة الأساسية لتنمية المدينة وتوفير فرص العمالة بها	التلوث والازعاج الناتج عنها في صورة أدخنة ثقيلة وملوثات للبيئة	التوسع في النشاط الصناعي يزيد من فرص مصادر التمويل المباشر والغير مباشر في عملية التنمية المدينة.	التنافس على التمويل المحدود بين الأنشطة المختلفة الصناعية والعمرانية والسياحية.
	الأنشطة السياحية	زيادة المنطقة السياحية بنسبة ٣٠٠% عن المخطط الأصلي المدينة.	عدم وجود تميز فعلي في الطبيعة العمرانية المنطقة السياحية بحيث أصبحت تكرارا لما سبق تطبيقه في المدن القائمة	اضافة انشطة ترفيهية على مستوى اقليمي تزيد من مصادر التمويل لمشاريع التنمية بهذه المدن	تزيد هذه الأنشطة من الضغط على البنية الأساسية والخدمات ما لم تتوازن هذه المشاريع مع عملية الصيانة والأرتقاء بها.
	الأنشطة العمرانية	وجود مسطح كبير مخصص للتنمية العمرانية يعتبر مصدر تمويل قوى التنمية العمرانية	تم بيع أراضي المدن الجديدة بدعم كبير حيث كانت تمثل حصيلة بيع الأراضي تعتبر المورد الذاتي الرئيسي بالمدينة مما أثر على ضعف ايرادات أجهزة المدن من هذا المصدر. مشاركة القطاع الخاص كانت ضئيلة جدا و تركزت بصفة أساسية في مجال الإسكان. فقدان أجهزة المدن لأهم وسيلة تسمح لها بالتحكم في النمو نظرا لبيعها كافة الأراضي في المراحل الأولى.	زيادة حصيلة المدن من الأموال الناتجه من ممارسة السكان اليومية لانشطتهم الخاصة يساعد دفع عملية التسويقي المدينة.	المضاربة على اسعارها مسببا مشاكل ادارية متعددة مما يؤثر على التنمية بالمدن الجديدة. عدم الاتزان بين ما تم في قطاع الخدمات مقارنة بالقطاعات الأخرى يعوق الإستثمارات مؤثر على إقتصاديات التنمية في هذه المدن.
	إدارة التمويل	رغبة الدولة في ايجاد حل لمشاكل التمويل بالمدينة الجديدة عن طريق الاستفادة من إدارة القطاع الخاص بها.	عدم وجود تنسيق وربط بين نظم التمويل يؤدى الى تأخر تنفيذ المشروعات. الإعتماد على الحكومة المركزية كمصدر أساسي التمويل.	تزايد الرغبة لدى القطاع الخاص والمستثمرين بإدارة التمويل في المدينة الجديدة من خلال آليات السوق.	بقاء أسلوب الادارة المركزية في التمويل يؤدى الى حدوث عجز في التنمية وتدهور الوضع في المدينة الجديدة.

[illegible]	العنصر	مواطن القوة Strengths	مواطن الضعف Weakness	مكامن الفرص Opportunities	مكامن التهديدات Threats
[illegible]	التخطيط	وجود خطة عامة على مستوى الدولة لتنمية المدن الجديدة.	قصور في كفاءة التخطيط الإداري نظرا لقصور في المعلومات والبيانات الخاصة بالمدينة في الجهاز الإداري بالمدينة الجديدة.	رغبة القطاع الخاص في المشاركة في إدارة المدينة الجديدة بمشاركة جهاز التنمية بها حسب آليات السوق يتيح الفرصة بإعادة تنشيط المدينة الجديدة. وجود القطاع الخاص الصناعي والمستثمرين في المدينة يزيد من فرصة المدينة الجديدة في حل مشكلاتها.	بقاء الأجهزة الإدارية على ما هي عليه يعوق قدرتها على تنفيذ خطط التنمية في المدينة ولا يساعد على استجابتها للمتغيرات العالمية الاقتصادية أو الاستفادة منها. قصور المعلومات المتاحة للمخططين يؤثر سلبيا على التنمية في المدينة ويعوق النهوض بها.
	التنظيم	رغبة الدولة في إعادة التنظيم للجهاز الإداري بالمدينة الجديدة والاستفادة من إدارة مشاركة القطاع الخاص في الإدارة.	عدم وجود نظام لجمع وتداول المعلومات وعدم استخدام الأساليب الحديثة. عدم تحديد السلطات والاختصاصات التي تمارسها أجهزة المدن الجديدة وعدم التنظيم بين ما يتم في القطاعات المختلفة بالمدينة الجديدة.	إعادة تنظيم الجهاز الإداري والاستفادة من تنظيم إدارة القطاع الخاص يزيد من فرصة المدينة الجديدة على التنمية المتكاملة.	عدم وجود توصيف لمهام المراكز الوظيفية بالجهاز الإداري يؤدي إلى التخبط بجهاز التنمية وعدم إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة منه.
	التنسيق		عدم وجود تنسيق بين جهاز المدينة والوزارات المعنية بالتنمية في المدينة الجديدة بالإضافة إلى غياب المرونة في الإدارة في توجيه الاستثمارات من قطاع لآخر حسب متطلبات الموقف.	إيجاد آلية للتنسيق بين الجهاز الإداري بالمدينة الجديدة والوزارات والهيئات المحلية بالمدينة الجديدة يعطي الفرصة للتغلب على المشاكل التي تعوق التنمية.	عدم قدرة الجهاز الإداري على التنسيق بين الإدارات يحد من إنجاز المشروعات طبقا للظروف والمتغيرات المستجدة وبرامج تنفيذها.
	[illegible]		مركزية سلطة اتخاذ القرارات المصيرية في شأن نمو المدينة يتم بمنأى عن الجهاز الإداري. عدم الاستقرار النسبي في بقاء القيادات التي تسمح بالتعلم الأصيل.	إمكانية وجود كوادر قيادية إدارية من الشباب تساهم في دفع عملية التنمية بالمدن الجديدة ومواكبة المتغيرات الحديثة المؤثرة على المدن.	افتقاد القيادة الإدارية لسلطة اتخاذ القرار بما يحد من قدرتها على مواجهة التغيرات المتسارعة في دفع التنمية العمرانية بالمدينة الجديدة.
	[illegible]		غياب النظم الفعالة المتكاملة سواء بالأهداف أو بالنتائج فضلا عن عدم وجود معايير للقياس أو ملزمها.	المتابعة الجيدة المتكاملة التي يمارسها قطاع تنمية المجتمع بأجهزة تنمية المدن الجديدة يتيح الفرص لتنمية المدينة الجديدة بصورة أفضل.	قصور نظام المتابعة الحالي في جانب ضعف نظام قاعدة بيانات عن المدن الجديدة قد يتسبب في انهيار القاعدة الاقتصادية بالمنطقة وانهيار التنمية العمرانية بها.
	[illegible]	توافر أعداد من الخريجين من التخصصات المختلفة يمكن تدريبهم ليمثلوا نواة الكوادر الجديدة التي يعهد إليها بإدارة المدينة على أسس علمية حديثة.	غياب الكوادر الإدارية المؤهلة والقادرة على إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة. الجهاز الإداري بدون سلطات فعلية لاتخاذ قرارات خاصة بتنمية المدينة.	الإفادة من خبرة القطاع الخاص في الإدارة لتنمية المدينة الجديدة يزيد من فرصة المدينة الجديدة لحل مشكلاتها وتنميتها.	تحول المدن الجديدة إلى صورة نمطية من المدن القائمة بكل مشاكلها ومعوقات التنمية من روتين وبيروقراطية تعرقل خطط التنمية بها. عدم اهتمام القطاع الخاص نحو المشاركة نظرا للتعقيدات الإدارية الموجودة.

٢-٢-٣-٤ النتائج

استهدفت عملية التحليل الوصفى باستخدام "SWOT Analysis" للمدن الجديدة الثلاث موضع الدراسة (العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر) [١] تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية لها، وذلك من حيث العناصر الأساسية الأربعة للنموذج المستخدم وهى مواطن القوة Strength، ومواطن الضعف Weakness، ومكامن الفرص Opportunities، ومكامن التهديدات Threats. وجدير بالذكر أن الهدف الأساسى من إجراء هذا التحليل هو التعرف على موقع الإدارة من كل من العناصر الأربعة السابقة، وعلى ذلك فإنه سوف يتم عرض ما تم الوصول إليه من نتائج التحليل مع التأكيد على دور الإدارة فى كل من العناصر الأربعة الرئيسية فى هذا النموذج، وقد تم وضع علامة على العناصر المرتبطة بإدارة التنمية العمرانية حتى يمكن ربطها بالنتائج النهائية فى المرحلة اللاحقة، جدول (٢-١٩) يبين نتائج التحليل الوصفى للمدن الجديدة الثلاث باستخدام "SWOT Analysis" ومدى ارتباط النتائج بإدارة التنمية. ويمكن تلخيص أهم النتائج فى التالى:-

جدول (٢-١٩): نتائج التحليل الوصفي للمدن الجديدة الثلاث باستخدام "SWOT Analysis".

العناصر الرئيسية	م	النتائج	الارتباط بالإدارة
مواطن القوى Strength	(١)	تم تخطيط المدن الجديدة نتيجة لدراسات تخطيطية شاملة لنمو المدينة تأخذ في الاعتبار كافة الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية.	
	(٢)	روعي الأصول والمعايير التخطيطية في تشكيل النسيج العمراني.	
	(٣)	تتوافر الوحدات السكنية والمناطق الصالحة للبناء لاستيعاب وإسكان العمالة.	
	(٤)	تنظيم عمليات البناء من خلال قوانين وشروط وقيود محددة، للتمكن في العمران مما يتيح الفرص لتوافر بيئة عمرانية متميزة.	
	(٥)	الطاقة الاستيعابية العالية للمدينة نظرا لما تملكه من قدرات عمرانية وما تحتويها من أماكن فضاء ومشاريع تنمية واكتمال نسبة كبيرة من معدل البنية الأساسية بها وقدرة المدينة على استيعاب أعداد متزايدة من السكان من منطلق قاعدتها الاقتصادية المتميزة.	
	(٦)	زيادة كتلة المناطق الصناعية عن المخطط الأساسي لها عامل هام يؤكد نجاح المدينة في استقطاب الصناعة. بالإضافة إلى وجود إمكانات متاحة قادرة على دعم قاعدة اقتصادية متنوعة بالمدينة	
	(٧)	نظرة متخذي القرار إلى المدن الجديدة كعنصر أساسي في حل المشكلة الحالية للإسكان نظرا للطاقة الاستيعابية العالية للمدينة لما تملكه من قدرات عمرانية و ما تحتويها من أماكن فضاء ومشاريع تنمية وفرص عمالة اضافية.	
	(٨)	رغبة الدولة في إيجاد حل لمشكلة المدن الجديدة عن طريق الاستفادة من القطاع الخاص لوجود امكانات متاحة قادرة على دعم التنمية بالمدينة حيث يمثل النشاط الصناعي القاعدة الأساسية بالمدينة وتوفير فرص العمالة بها.	
	(٩)	رغبة القطاع الخاص في المشاركة في مشاريع التنمية من خلال الاستثمارات في مشاريع الخدمات العامة.	
	(١٠)	توافر أعداد من الخريجين من التخصصات المختلفة يمكن تدريبهم ليمثلوا نواة للكوادر الجديدة التي يعهد إليها بإدارة المدينة على أسس علمية حديثة.	●

[١] تم نقل التحليل الوصفي "SWOT Analysis" لمدينتي السادات والسادس من أكتوبر في الملحق الأول.

مواطن الضعف Weakness	(١)	التغير في استعمالات الأراضي المخططة يؤدي إلى التغيير الغير محسوب في الاستعمالات البديلة مثل انخفاض نسبة الحزام الأخضر حول بعض المدن الجديدة لتوزيعه على الاستثمار العقاري.	●
	(٢)	نقص الخدمات التعليمية، والصحية، والتجارية، والثقافية، والخدمات موجودة بشكل مبعثر وبدون توزيع متجانس تبعا لعدد السكان الحالي.	●
	(٣)	ارتفاع تكلفة التشغيل لشبكات البنية الأساسية يعتبر تكلفة اضافية على تشغيل أوجه الأنشطة التنموية بالمدينة وتدهور مستوى تشغيل بعض هذه الشبكات في الأماكن الغير مستغلة نتيجة لعدم صيانتها الدورية.	
	(٤)	عدم التوازن بين مستويات التنفيذ في قطاعات الخدمات والإسكان والبنية الأساسية مما يمثل إهدارا للموارد المتاحة.	●
	(٥)	انخفاض معدلات الاستيطان بالمدينة الجديدة بصورة كبيرة، وعدم وصول عدد العمالة للمستهدف منه عند تخطيط المدينة.	
	(٦)	عدم وجود تميز فعلي في الطبيعة العمرانية للمدن الجديدة بحيث أصبحت تكرارا لما في المدن القائمة، وعدم التوائم مع المقومات البنية المتوافرة، فأغلب المجاورات السكنية في المدن يتخذ فيها الشكل العمراني المفتوح وهذا لا يتلاءم مع طبيعة المدن الصحراوية.	
	(٧)	عدم التنسيق والتكامل في إدارة الإسكان أدى الي النمو المبعثر في الوحدات السكنية المنفذة بصوره قصور في تكامل النسيج العمراني.	●
	(٨)	عدم الالتزام بالمخططات الأصلية للمناطق الصناعية، أدى إلى التداخل بين الصناعات بغض النظر عن تصنيفها ودرجة تلويثها، ودمج للصناعات الحرفية مع المناطق السكنية في بعض المدن.	●
	(٩)	غياب الكوادر الإدارية المؤهلة والقادرة على إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة.	●
	(١٠)	الاعتماد على الحكومة المركزية كمصدر أساسي للتمويل، وقلة نسبة مشاركة القطاع الخاص التي تركزت في مجال الإسكان.	●
	(١١)	فقدان أجهزة المدن لأهم وسيلة تسمح لها بالسيطرة والتحكم في النمو نظرا لبيعها الأراضي في المراحل الأولى، حيث تعتبر المورد الذاتي الرئيسي بالمدينة مما أثر على ضعف الإيرادات من هذا المصدر.	●
	(١٢)	عدم وجود تنسيق بين الأجهزة التي تقوم على تمويل المدن الجديدة وتوجه الإنفاق محليا.	●
	(١٣)	قصور في كفاءة التخطيط الإداري نظرا لقصور في المعلومات والبيانات الخاصة بالمدينة في الجهاز الإداري بالمدينة الجديدة.	●
	(١٤)	عدم تحديد السلطات والاختصاصات التي تمارسها أجهزة المدن الجديدة وعدم التنظيم بين ما يتم في القطاعات المختلفة بالمدينة الجديدة	●
	(١٥)	عدم وجود تنسيق بين جهاز المدينة والوزارات المعنية بالتنمية في المدينة الجديدة، بالإضافة الى غياب المرونة في الإدارة في توجيه الاستثمارات من قطاع لأخر حسب متطلبات الموقف.	●
	(١٦)	مركزية سلطة اتخاذ القرارات المصيرية في شأن نمو المدينة يتم بمنأى عن الجهاز الإداري.غياب النظم الفعالة للمتابعة سواء بالأهداف أو بالنتائج فضلا عن عدم وجود معايير لقياس أي منهما.	●
	(١٧)	الجهاز الإداري بدون سلطات فعلية لاتخاذ قرارات خاصة بتنمية المدينة.عدم الاهتمام بآراء المستثمرين والمعنيين بإدارة التنمية العمرانية للمدينة الجديدة من القطاع الخاص.	●
	(١٨)	بيع الأراضي بدعم كبير أدى إلى الإقبال على شراء قطع الأراضي بما يفوق الاحتياج الفعلي لها و خاصة في المناطق الصناعية و حجز مساحات من قطع أراضي الإسكان لأفراد ليست لديهم نية البناء و إنما لبيعها بعد ذلك بما يحقق لهم عائدا ماديا أكبر.	●

مكامن التهديدات Threats	(١)	عدم التنسيق والتنظيم بين نمو المدن الجديدة عمرانيا مع المناطق المتاخمة لها يمكن أن يؤدى إلى نتائج سلبية على كل من المدن الجديدة و المدن المجاورة لها.	●
	(٢)	انتقال كافة الأمراض العمرانية الموجودة فى المدن القائمة اليها مما يهدد تميزها كمجتمع عمرانى جديد والتأثير السلبى على الهيكل العمرانى نتيجة احجام استعمالات بديلة فى ضوء التغير فى استعمالات الأراضي بالمدينة الجديدة.	
	(٣)	انخفاض معدل الاستيطان بالمدينة الجديدة وعجزها عن حل مشكلة السكان يزيد من عبئها على الدولة.	
	(٤)	تحول الأحياء السكنية بالمدينة الجديدة الى إسكان نمطى مشابه لنمط الإسكان الموجود بالمدن القائمة، غير قادر على تلبية احتياجات السكان الباحثين عن التميز.	
	(٥)	عدم وفرة الخدمات العامة بالمدن الجديدة أو قصور كفائتها لا يساعدان على تحقيق المستهدف من جذب الأحجام السكانية المتوقعة للمدن الجديدة.	●
	(٦)	عدم الاتزان بين ما تم فى قطاعات التنمية للبنية الأساسية بشكل استثمارات غير مستغلة و موارد مهدرة تؤثر على اقتصاديات التنمية في هذه المدن الجديدة.	●
	(٧)	الاعتداء على الحزام الأخضر المحيط بالمدن الجديدة تحت ضغط الرغبة فى الامتداد العمرانى، وعدم إحكام الرقابة على الصناعات القائمة يؤثر على البيئة فى المنطقة.	●
	(٨)	التقسيم العشوائى والمتزايد للمناطق الصناعية بالمدينة الجديدة يؤدى الي انهيار النسيج العمرانى بالمدينة الجديدة	●
	(٩)	بقاء الأجهزة الإدارية على ما هى عليه يعوق قدرتها على تنفيذ خطط التنمية فى المدينة ولا يساعد على استجابتها للمتغيرات العالمية الاقتصادية أو الاستفادة منها.	●
	(١٠)	قصور البيانات والمعلومات المتاحة للمخططين وعدم دقتها يؤثر سلبيا على التنمية فى المدينة الجديدة ولا سيما التنمية العمرانية ويعوق النهوض بالمدينة وتحقيق أهدافها.	
	(١١)	عدم وجود تحديد وتوصيف لمهام المراكز الوظيفية بالجهاز الإدارى لتنمية المدينة الجديدة يؤدى الى التخبط بجهاز التنمية وعدم إمكانه تحقيق الأهداف المرجوة منه.	●
	(١٢)	عدم قدرة الجهاز الإدارى على التنسيق بين الإدارات الداخلية فى جهاز تنمية المدن الجديدة يحد من إنجاز المشروعات طبقا للظروف والمتغيرات المستجدة وبرامج تنفيذها.	●
	(١٣)	تدهور نظام المتابعة الحالي إلى جانب ضعف نظام قاعدة بيانات عن المدن الجديدة قد يتسبب فى انهيار القاعدة الاقتصادية بالمنطقة وانهيار التنمية العمرانية بها.	●
	(١٤)	افتقاد القيادة الإدارية الحالية لسلطة اتخاذ القرار بما يحد من قدراتها وإمكاناتها على مواجهة التغيرات المتسارعة فى المجتمع المصرى على دفع التنمية العمرانية بالمدن الجديدة.	●
	(١٥)	تحول المدن الجديدة الى صورة نمطية من المدن القائمة بكل مشاكلها ومعوقات التنمية من روتين وبيروقراطية.	●
	(١٦)	عدم اهتمام القطاع الخاص بالمشاركة الفعالة فى التنمية بالمدن الجديدة نظرا للتعقيدات الإدارية الموجودة بالجهاز الإدارى لتنمية المدن الجديدة.	●

مكامن الفرص Opportunities	(١)	زيادة الاهتمام المحلى والاقليمى نحو المدن الجديدة كمخرج لمشاكل المدن الحاليه.	
	(٢)	القدرة الاستيعابية للسكان بما تحتويه من أماكن فضاء فى المخطط يمكن ان تستغل في توفير الخدمات والإسكان واقامة مشاريع تنمية.	
	(٣)	اكتمال نسبة كبيرة من البنية الأساسية عامل هام في اجتذاب السكان.	
	(٤)	امكانية تطوير وتنمية شبكة النقل والمواصلات في ضوء تنامى حركة التنقل بين المدن الجديدة بالمدن المتاخمة.	
	(٥)	امكانية الحزام الأخضر للحد من وصول التلوث الهوائى والصوتى والبصرى للمناطق العمرانية بالمدينة والحفاظ على البيئة النظيفة بها.	
	(٦)	سهولة الاتصالات الحديثة داخليا وخارجيا وشبكات الانترنت التى تساعد على جذب الاستثمارات من كافة أرجاء العالم.	●
	(٧)	وجود قاعدة اقتصادية قوية تعمل على وجود فرص عمل وجذب العمالة. كما أن التوسع في النشاط الصناعى والترفيهى يزيد من فرص مصادر التمويل المباشر والغير مباشر فى عملية التنمية للمدن.	●
	(٨)	تضاعف أهمية دور القطاع الخاص فى تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق الدولة في ضوء الفرصة في زيادة دور القطاع الخاص.	●
	(٩)	وجود القطاع الخاص الصناعى و المستثمرين فى المدينة ورغبتهم فى المشاركة بإدارة المدينة الجديدة حسب آليات السوق يزيد من فرصة المدينة الجديدة في حل مشكلاتها.	●
	(١٠)	إعادة تنظيم الجهاز الإدارى والاستفادة من تنظيم إدارة القطاع الخاص يزيد من فرصة المدينة الجديدة على التنمية المتكاملة.	●
	(١١)	ايجاد آلية للتنسيق بين الجهاز الإدارى بالمدينة والوزارات المعنية بالمدينة الجديدة يعطى الفرصة للتغلب على المشاكل التي تعوق التنمية	●
	(١٢)	امكانية وجود كوادر قيادية ادارية من الشباب تساهم فى دفع عملية التنمية بالمدن الجديدة ومواكبة المتغيرات الحديثة المؤثرة على المدن.	●
	(١٣)	المتابعة الجدية للأنشطة التى يمارسها قطاع تنمية المجتمع بأجهزة تنمية المدن الجديدة يفتح الفرص لتنمية المدينة الجديدة بصورة أفضل.	●

● العناصر ذات الارتباط بالإدارة

فى ضوء النتائج والحقائق السابقة الناتجة عن التحليل الوصفى "SWOT Analysis" للمدن الجديدة الثلاث موضع الدراسة (العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر) من حيث العناصر الأساسية الأربعة المستخدمة في التحليل وهى مواطن القوة Strength، ومواطن الضعف Weakness ، ومكامن الفرص Opportunities، ومكامن التهديدات Threats فإنه يمكن تحديد موقع الإدارة من العناصر الأربعة السابقة حيث يتضح الآتى:

- نسبة مواطن القوة المتعلقة بإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة ١٠% من إجمالى عدد مواطن القوة وهى نسبة ضعيفة جدا تكاد تنعدم.
- نسبة مواطن الضعف المتعلقة بإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة ٨٣% من إجمالى عدد مواطن الضعف وهى نسبة مرتفعة جدا على عكس نسبة مواطن القوة تماما.
- نسبة مكامن التهديدات المتوقعة بإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة ٧٥% من إجمالى التهديدات وهى نسبة مرتفعة ناتجة عن سوء الإدارة بالمدن الجديدة.

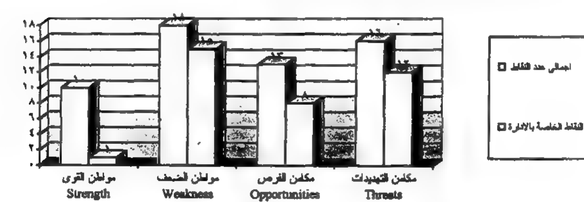
مما سبق يتضح أن الإدارة هى موطن الضعف الرئيسى ومكمن التهديد الحقيقى لإنجاح التنمية العمرانية بهذه المدن الجديدة، حيث أن مظاهر الخلل فى نمو المدن الجديدة فى مصر تشير بوضوح إلى أن هناك قصور فى أساليب العمل الإدارى بأجهزة تنمية المدن الجديدة مما أدى إلى تواضع وانخفاض معدلات الإنجاز فى القطاعات المختلفة بالمدن الجديدة. مما يدل على التأثير السلبى

الشديد للإدارة الحالية على التنمية العمرانية بهذه المدن ومدى الخطر الذى يهدد نموها، فإن سياسة المدن الجديدة فى مصر حتى الآن ليس لها تأثير كافى على النمو العمرانى للدولة. وأهم مظاهر هذا القصور الإدارى هو عدم وجود تنظيم وتنسيق بالأجهزة الإدارية المنوط بها إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة، وقلة الرقابة والمتابعة من أجهزة المدن على المشروعات التنموية المقامة، بالإضافة إلى ضعف الكوادر الإدارية بهذه المدن. عدم الاستجابة للمتغيرات البينية، السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية المستجدة على المجتمع المصرى. وهذا يؤكد الفرض النظرى الأول بالرسالة وهو أن جزءا كبيرا من الفشل فى تحقيق المدن الجديدة للمستهدف منها إنما **يرجع فى المقام الأول إلى عدم كفاءة إدارة التنمية العمرانية بهذه المدن. وعلى ذلك فإنه فى ظل بقاء الإدارة كما هى فإن هذا يعنى عدم وجود أى تغيير فى اتجاه تحقيق التنمية العمرانية المرجوة منها.** جدول (٢-٢٠) يبين نتيجة التحليل الوصفى "SWOT Analysis" للمدن الثلاث محور الدراسة.

جدول(٢-٢٠): نتيجة التحليل الوصفى "SWOT Analysis" للمدن الثلاث موضع الدراسة.

التحليل الوصفى SWOT Analysis	مواطن القوى Strength	مواطن الضعف Weakness	مكامن الفرص Opportunities	مكامن التهديدات Threats
إجمالى عدد النقاط	١٠	١٨	١٣	١٦
النقاط الخاصة بالإدارة	١	١٥	٨	١٢
النسبة	%١	%٨٣	%٦٢	%٧٥

المصدر: الباحث من نتائج التحليل الوصفى"SWOT Analysis"



شكل(٢-٢٩): نتيجة التحليل الوصفى "SWOT Analysis" للمدن الثلاث موضع الدراسة.
المصدر: الباحث من جدول (٢-٢٠).

وبما أن دور الإدارة الحالى غير كاف ولابد من جذب كل الطاقات الممكنة فى المراحل المختلفة يتضح من نتيجة التحليل الوصفى "SWOT Analysis" للمدن الجديدة الثلاث ما يلى:

- نسبة مكامن الفرص المتعلقة بإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة ٦٢% من إجمالى مكامن الفرص المتوقعة لتنمية المدن الجديدة، ويتضح أن عدد ٥ نقاط من ٨ نقاط خاصة بالإدارة تؤكد أهمية مشاركة القطاع الخاص فى إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة

وهذا يدل على ضرورة تحسين أداء المدن الجديدة فى مصر من خلال إيجاد صيغة جديدة لإدارتها بما يتلاءم مع التغيرات الاقتصادية المستجدة على المجتمع المصرى. وذلك على أساس تزايد مسئولية القطاع الخاص عن التنمية العمرانية المدن الجديدة فى مقابل تقلص دور الدولة بها.

هذا بالإضافة إلى ظهور كبار مستثمرى المدن الجديدة الثلاث كقوة سياسية مؤثرة على المستويين السياسي والاقتصادى بالدولة. فالمشاركة المباشرة لهم فى الأنشطة الحكومية على المستوى المحلى وسيلة أساسية وهامة للاستفادة منهم واستغلال قدراتهم فى التنمية العمرانية بالمدن الجديدة بهدف إشراكهم فى المسئولية وفى رسم مقدراتها مما يساهم فى تنمية وتطوير المشروعات بهذه المدن واستمراريتها فى المستقبل. إلا أنه لابد من وجود ضوابط لتحقيق المصلحة العامة للمدينة الجديدة فى مواجهة المصالح الشخصية لكبار المستثمرين والقطاع الخاص وذلك فى ضوء تعاظم دور الأفراد والمواطنين القاطنين بالمدن الجديدة. لمحاولة الوصول إلى الأسلوب الأمثل لتنمية المدن الجديدة عمرانيا والنهوض بها والوصول بها لتحقيق المستهدف منها.

الخلاصة.

اتخذت الحكومة المصرية برنامجا طموحا لإنشاء مدن جديدة منذ منتصف السبعينات وذلك لمواجهة التضخم السكانى و مشاكل المدن القائمة و رفع الاقتصاد القومى. وقد تم اتباع منهج التخطيط الشامل فى إعداد المخططات العامة للمدن الجديدة. و بالرغم من مرور أكثر من عشرين عاما على الشروع فى إنشاء العديد من المدن الجديدة فإن أغلب هذه المدن لم تحقق الأهداف المرجوة منها حيث واجهت مشاكل عديدة منذ نشأتها إلى الآن. منها ما هو خاص بتنفيذ المكونات المادية للمخطط العام ومنها ما هو خاص ببعث الحياة فى المدينة وأداء وظيفتها بكفاءة.

تم التركيز فى تحليل سياسة تنمية المدن الجديدة المصرية على ثلاث مدن جديدة هى العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر. وبالنظر إلى أهم الملامح التى ميزت إنشاء هذه المدن نجد أنها النمو المبعثر للمناطق السكنية و مراكز الخدمات، علاوة على عدم التوازن بين مستويات التنفيذ فى قطاعات الصناعة والإسكان والخدمات. حيث يظهر جليا عدم التوازن بين نمو العمالة ونمو السكان والخدمات. هذا بالإضافة إلى مشاكل تنفيذ أعمال القطاعات المختلفة سواء كانت بنية أساسية أو إسكان أو منشآت صناعية أو خدمية؛ وترجع أسباب هذه المشاكل أساسا إلى العديد من المشاكل الإدارية والتمويلية التى تعوق النمو العمرانى للمدن الجديدة فى مصر والموضحة على النحو التالى:

(أ) الإسكان: يتضح مدى التأخر الواضح فى نمو الإسكان بالمدن الجديدة الثلاث من خلال مقارنة التخطيط ونسب التنفيذ الفعلى.

(ب) العمالة: على الرغم من أن نسب الإنجاز فى العمالة الصناعية لم يبلغ الأرقام المستهدفة مع نهاية المرحلة الأولى لنمو المدن الجديدة. إلا أنه بعد حدوث المتغيرات المستجدة على المجتمع المصرى حدثت طفرة فى جذب العمالة للمدن الجديدة نتيجة لازدهار الصناعة وتمركزها بالمدن الجديدة الثلاث مما جعل منها قاعدة اقتصادية قوية تؤثر فى الاقتصاد القومى للدولة.

(ج) التمويل: تتمثل المشاكل التمويلية التى تعوق النمو العمرانى للمدن الجديدة فى مصر فى عدم توفير حجم التمويل اللازم لنمو هذه المدن، فغالبا ما يكون سبب تأخر نمو المدينة راجعا إلى عجز فى التمويل المطلوب، وخاصة اذا ما اعتمدت على الحكومة المركزية كمصدر أساسي للتمويل. أما التمويل الذاتى فيمثل نسبة قليلة من احتياجات المدن كما أن القروض والتسهيلات الأخرى كالمنح والمعونات تمثل نسبة قليلة أيضا وكذلك التمويل الخاص الذى يتحمله الأفراد.

(د) إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة: أكدت الدروس المستفادة من التجارب العالمية على ضرورة وجود هيكل تنظيمى وإدارى للمدن الجديدة له من الاختصاصات والصلاحيات ما يساعد على نجاح سياسات التنمية فى هذه المدن الجديدة. وعلى ذلك يمكن تلخيص أهم المشكلات التى تواجه أجهزة المدن الجديدة فى التالى:

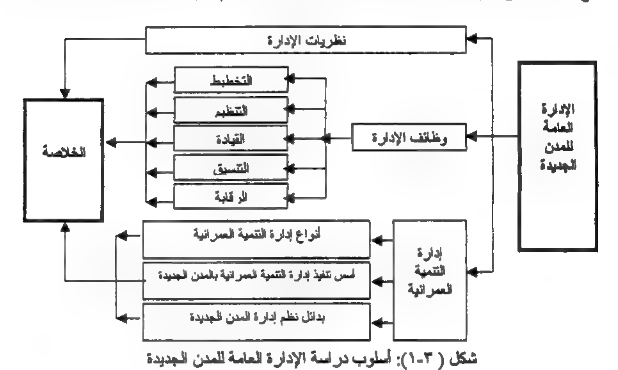
- مركزية التخطيط والإدارة.
- عدم الاتزان بين ما تم في القطاعات المختلفة وما تم إنجازه في أعمال البنية الأساسية من ناحية أخرى، مما يشكل استثمارات غير مستغلة وموارد مهدرة تؤثر على اقتصاديات التنمية في هذه المدن الجديدة.
- عدم وجود خطط تنفيذية ونظم تمويل محددة ومرتبطة مع بعضها البعض مما أدى إلى تأخر تنفيذ بعض المشروعات بسبب عجز التمويل أو لضعف الطاقات التشييدية.
- عدم وجود برامج محددة ومتكاملة تنظم الأعمال لخدمة أهداف محددة زمنيا مما نشأ عنه بعثرة في النمو وعدم تكامل المشروعات بالمدينة الجديدة.
- غياب النظم الفعالة لمتابعة الأهداف أو النتائج فضلا عن عدم وجود معايير لقياسهما.
- نظام جمع وتداول المعلومات نظام عفوى وليس على المستوى المطلوب واللازم لمجتمعات عمرانية سريعة التغير.

وتدل حقائق الوضع الراهن للنظام الإدارى بالمدن الجديدة على أن أجهزة هذه المدن لا تختلف عن الإدارات التقليدية بالدواوين الحكومية من حيث النمط الأساسى للإدارة العامة والذى يتميز بالتسلسل الرأسى وخضوع جميع التشريعات والبرامج الاقتصادية والاستثمارية إلى موافقة مجلس الشعب وتدعمها السلطات المركزية، وبهذا تصبح القرارات الأساسية خارج إطار السلطة المحلية لتنمية المدينة الجديدة.

وفى ضوء النتائج والحقائق السابقة الناتجة عن التحليل الوصفى "SWOT Analysis" للبيئة الداخلية والخارجية للمدن الجديدة موضع الدراسة من حيث العناصر الأساسية الأربعة المستخدمة وهي مواطن القوة Strength، ومواطن الضعف Weakness، ومكامن الفرص Opportunities ومكامن التهديدات Threats يتضح أن الإدارة هى موطن الضعف الرئيسي ومكمن التهديد الحقيقى لإنجاح التنمية العمرانية بهذه المدن الجديدة مما يؤكد الفرض النظرى الأول بالرسالة وهو (**جزء كبير من الفشل في تحقيق المدن الجديدة للمستهدف منها إنما يرجع في المقام الأول إلى عدم كفاءة إدارة التنمية العمرانية بهذه المدن. وعلى ذلك فإنه في ظل بقاء الإدارة كما هي فإن هذا يعني عدم وجود أى تغيير في اتجاه تحقيق التنمية العمرانية المرجوة منها**). وإذا كان سوء الإدارة هو أحد الأسباب الرئيسية التى تكمن وراء فشل التنمية العمرانية بالمدن الجديدة. فإن بقاء الأجهزة الإدارية على الوضع الحالى يعوق التنمية العمرانية بالمدن الجديدة ولا يساعد على استجابتها للمتغيرات العالمية الاقتصادية أو الاستفادة منها. كما تتأكد أهمية مشاركة القطاع الخاص فى إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة وذلك لمحاولة الوصول إلى الأسلوب الأمثل لتنميتها عمرانيا والنهوض بها والوصول بها لتحقيق المستهدف منها. حيث يمكن تحسين أداء المدن **الجديدة في مصر من خلال تطوير النظام والهيكل والكوادر الإدارية بما يتلاءم مع المتغيرات السابقة وذلك على أساس تزايد مسئولية القطاع الخاص عن تنمية المدن الجديدة في مقابل تقلص دور الدولة وظهور كبار مستثمرى المدن الجديدة كقوة سياسية مؤثرة في المدن الجديدة.** إلا أنه لابد من وجود ضوابط لتحقيق المصلحة العامة فى مواجهة المصالح الشخصية لكبار المستثمرين والقطاع الخاص في ضوء تعاظم دور الأفراد والمواطنين القاطنين بالمدن الجديدة.

٣-١ الإدارة العامة للمدن الجديدة

تتصف الإدارة [١] كنشاط بالتميز والاختلاف عن غيرها من الأنشطة الأخرى، ويرجع ذلك إلى أن لإدارة هي العنصر المسئول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع (كالمصنع والمدرسة والجامعة والشرطة) حيث تعتبر الإدارة من أكثر الأنشطة أهمية وتغلغلا في جميع أوجه النشاط الإنساني، وبات من الثابت أن إدارة جيدة مع إمكانات مادية متواضعة يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل من تلك التي تؤدي إليها إدارة سيئة تتصرف في إمكانات أكبر [٢]. ويتم في هذا الفصل شرح نظريات الإدارة العامة المختلفة ووظائفها، مع التركيز على إدارة التنمية العمرانية وأسس تنفيذها وبدائل نظم إدارة المدن الجديدة.



شكل (٣-١): أسلوب دراسة الإدارة العامة للمدن الجديدة

المصدر: الباحث

٣-١-١ نظريات الإدارة

تعتبر لإدارة من المفاهيم العريضة و العامة حيث إنه لا يوجد تعريف دقيق لكلمة "الإدارة"، إلا أن التعريف التقليدي للإدارة أعطاه Henry Fayol (١٩٤٩) حيث يذكر أنه " لكي تقوم بالإدارة فيجب أولا أن تتنبأ و تخطط و تقود و تنسق و توجه" [٣]، وما زالت هذه العبارة هي السائدة حتى الآن. وقد أشار Ian W. Steiss (١٩٧٢) إلى أن الإدارة هي " فن ترجمة الأشياء إلى واقع عملي

---

[١] يقابل كلمة الإدارة في الإنجليزية والفرنسية اصطلاحان الأول وهو الأكثر استخداما في إدارات الدولة والإدارات الكبرى وهو Administration والثاني وهو الأكثر استعمالا في الإدارات الخاصة Management .

[٢] إن بلدا كاليابان تحتل في صفوف العالم المتقدم رغم عدم وفرة مواردها الطبيعية، وبلدا كالبرازيل – رغم إمكانياتها التي لا تقل كثيرا عن إمكانيات الولايات المتحدة الأمريكية – لا تزال تدخل ضمن مجموعة البلاد المتخلفة.

[3] H. Fayol, General and Industrial Management, Trans, Constance Stones, New York: Pitman, 1949, p.14.

متضمنا الاتجاه و التنظيم و التحكم في المصادر للوصول إلى الأهداف المرجوة"[1]، كما يرى Certo (١٩٨٠) أن الإدارة هي "عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم"[2]، ونجد Koontz وO'Donnell (١٩٧٢) ذكرا أن"خطوات عملية الإدارة تتم بتحليل الوظائف الإدارية؛ التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة"[3]. ولكن أشهر تعريف للإدارة العامة قدم بواسطة Hinderberg and Grosby (١٩٨١) وهو "أن الإدارة العامة هي الوصول إلى تحقيق سياسة الحكومة في بيئة محددة من خلال مجموعات منفردة أو مجمعة مختلفة الأهداف"[4] ويمكن تصنيف نظريات الإدارة [5] إلى:

أولا: النظرية الكلاسيكية The Classical Approach

تعتبر هذه النظرية أول إسهام في بناء الفكر الإداري، ويعتبر كتابها مثل F. Taylor (١٨٥٦-١٩١٥)، Lillian Gilbreth (١٨٧٨-١٩٧٢)، H. Gantt (١٨٦١-١٩١٩) من أهم الرواد في هذا المجال، وما زالت تطبق حتى الآن. وتقوم هذه النظرية عامة على افتراض أساسي مؤداه؛ "أن الإدارة تسعى دائما لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة". ومما سبق يمكن القول أن النظرية الكلاسيكية أسهمت بالآتي:

- حددت أهم وظائف الإدارة (التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة).
- قدمت مبادئ خاصة بتنظيم العمل والإنتاج مثل مبدأ التجانس في عمل الجماعة، وتقسيم العمل، والنظم. بالإضافة إلى بعض أساليب تحسين الإنتاج.
- قدمت مبادئ لتنظيم عمل الإدارة مثل وحدة الأمر ووحدة التوجيه والتدرج الرئاسي والمركزية والسلطة والمسئولية.
- قدمت مبادئ تتعلق بالأفراد مثل تعويض الأفراد والعدالة والضبط والربط، والاستقرار.

وما يؤخذ على هذه النظرية هو انخفاض درجة اهتمام روادها بالعنصر الإنساني، وتحديد الدور الأساسي للمدير في كيفية تحسين الإنتاجية فقط.

ثانيا: النظريات السلوكية The Behavioural Approach

يعتبر F. Rothlisberger (١٩٣٢) من الرواد الأوائل لهذه النظرية، ويعتبر الاهتمام بالعنصر البشري محور تركيز هذه النظرية حيث إنها تقوم على افتراض مؤداه؛ "أن العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على الإنتاج. ومن ثم فإن زيادة أو ارتفاع الإنتاج إنما يتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد وتشجيعهم وتكيفهم مع التنظيم". وقد وجهت هذه النظرية الاهتمام نحو العنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج الأساسية، فقد اتجهت كثير من المنظمات إلى تبني سياسات جديدة في ممارسة وظائف الإدارة مثل المشاركة في اتخاذ القرارات والأرباح، والرقابة الذاتية وتطوير نظم الحوافز وغيرها. وبالرغم من هذا فقد أغفلت هذه النظريات أهمية تأثير المتغيرات البيئية على إنتاجية المنظمة والأفراد، كما إنها لم توضح طرق وأساليب إنجاز الوظائف الإدارية المعروفة في سياق المبادئ والتوصيات التي قدمتها.

ثالثا: النظرية العلمية للإدارة The Management Science Approach

يعتبر Certo (١٩٨٠) من أشهر من أوضح هذه النظرية التي تقوم على افتراض أنه "من الممكن

---

[1]Alan W. Steiss, Public Budgeting and Management, Lexington Mass, Health, 1972, p: 1.-14.
[2]S.C.Certo,Principles of Modern Management:Functions and Systems, Iawa,Wm.C.Brown Co.,1980, P.9.
[3]H. Koontz and C. O'Donnell, Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions, New York: McGraw-Hill, (5th ed), 1972, P.42.
[4]Hinderberg, M. and Grosby B, Managing Development: the political dimension, 1981.
[5]عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الإسكندرية: قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، ١٩٩٠، ص: ٥٠ – ٧١.

الباب الثالث

الادارة كعنصر حاكم في تنمية المدن الجديدة فى مصر

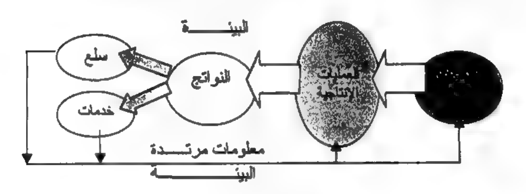
الفصل الأول: الإدارة العامة للمدن الجديدة

الفصل الثانى: إدارة التنمية العمرانية للمدن الجديدة فى مصر فى ضوء التغيرات الاقتصادية المستجدة

تحسين وتطوير المنظمات من خلال استخدام الأساليب الرياضية في حل مشكلات الأداء". وبالرغم من أن بحوث العمليات ساعدت المديرين في حل الكثير من المشكلات خاصة تلك التي تحتوي على العديد من المتغيرات مما أدى إلى ارتفاع فعالية الأداء الإداري، إلا أن هناك بعض المتغيرات التي من الصعب ترجمتها عدديا أو وضعها في معادلات رياضية مثل الروح المعنوية للعاملين أو الرضا عن العمل، والعادات والتقاليد وغيرها من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء الهيئات. أي أن هذه النظرية فضلا عن أنها تهمل أثر العوامل السلوكية أو الإنسانية فإنها تنظر إلى المنظمة كنظام مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة أو يؤثر فيها.

رابعا: نظرية الأنظمة The System Approach.

يعتبر Bertalanffy مؤسس نظرية الأنظمة، التي ترى أنه من الضروري فهم نظام الكائن الحي حتى يمكن فهم العمليات الادارية. وبالنسبة للإدارة كنظام فهو يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض وتعتمد على بعضها البعض لتحقيق هدف معين. ونظام الإدارة هو نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بما تحتويه من متغيرات وعوامل سياسية وثقافية واقتصادية واجتماعية متعددة ومتداخلة ومختلفة. وهذا النظام يتكون بصفة عامة من العناصر الموضحة في الشكل رقم (٣-٢). وبصفة عامة تعتبر النظرية الكلاسيكية والنظريات السلوكية، ونظرية بحوث العمليات هي المصادر الأساسية للمعلومات بالنسبة لنظام الإدارة .



شكل (٣-٢) نظام الإدارة

المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة مرجع سابق،١٩٩٠، ص٦٦

خامسا: نظرية متغيرات الموقف The Contingency / Situational Approach.

بين H.Koontz (١٩٧٢) أن الممارسات الإدارية أو تنفيذ وظائف الإدارة ومهامها وأدوارها المختلفة تتطلب من المديرين الأخذ في الاعتبار واقعيات أو متطلبات الموقف الذي تمارس فيه هذه الوظائف بما تحتويه من مبادئ وأساليب تحكم تطبيقها أو ممارستها. والنظرية الموقفية بصفة عامة تحمل كل هذا المعنى. فهي تعني باختصار: " إن تطبيق مبادئ ونظريات الإدارة يتطلب الأخذ في الاعتبار طبيعة الظروف التي تطبق فيها". صحيح أن النظرية الموقفية تعطي قدرا غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.

سادسا: محاولات لنظريات أخرى حديثة.

هناك محاولات لبناء بعض النظريات الجديدة في لإدارة ، غير أنه يلاحظ أنها إما تطوير لبعض النظريات سالفة الذكر، أو إنها تنظيرا لبعض الممارسات الإدارية المميزة في بعض الدول المتقدمة، ومن ثم فهي أقرب إلى الوصف بأنها نظام أو فلسفة وليست نظريات، ومن أهمها:

(أ) النظرية Z .

هذه النظرية كما يراها راند فكرتها Ouchi يعتمد في الواقع على المدخلات الخاصة بالإدارة اليابانية. وهذه النظرية تقوم على أساس الفريق أو فرق العمل، حيث يراعى أن التكامل والترابط بين الأنشطة وبين المهارات الخاصة بالأفراد هي أساس تكوين فرق العمل، وتكوين مثل هذه الفرق هي أساس القوة وأدوات التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف. كما أن الإدارة بالمشاركة، والإدارة بالإجماع من مكونات ودعائم النظرية Z إذا تميزت بتعدد فرق العمل بها. ويكون دور المدير شكليا فقط، والمسئولية جماعية، ويكون التركيز في إنجاز الأنشطة على تداخل وتكامل مهارات الأفراد، ويكون نمط الاتصالات السائد هو الرأسي من أسفل لأعلى.

(ب) نظرية المدرسة الثقافية The Cultural School.

أوضح P.H.Andrews(١٩٨٦) أن مفتاح نجاح أي تنظيم يتمثل في الثقافة السائدة فيه، التي هي عبارة عن نظام من القيم المشتركة (التي تحدد ما يجب عمله وكيف يمكن إنجاز العمل) التي على أساسها يتعامل الأفراد، ويتكون الهيكل التنظيمي، ونظم الرقابة التي تشكل وتكون المعايير والأنماط السلوكية في المنظمة. فالنظرية الثقافية تركز في أساسها الأول على نظام القيم والمعايير والسلوكيات المكونة للتنظيم، فسلوك الأفراد يتحدد من واقع معتقداتهم وتوقعاتهم وأي محاولة لدراسة أي منظمة لابد وأن تكون من منطلق تحليل القيم والمعايير المحددة لتوقعات الأفراد فيها.

٣-١-٢ وظائف الإدارة .

تقوم الإدارة بأعمال متنوعة يمكن إجمالها في ثلاثة أدوار رئيسية هي[١]:-

- تنفيذ القوانين والقرارات الإدارية وهذه هي الوظيفة الأساسية والظاهرة للإدارة .
- تنظيم وإدارة المرافق العامة.
- إعداد مشروعات القوانين والتمهيد للمشروعات العامة.

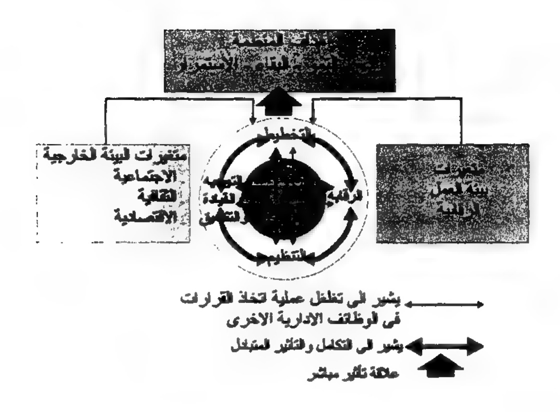
ويستلزم تنفيذ هذه المهام ونجاح كل إدارة في تقديم نوع الأداء الذي تخصصت فيه، قيام الإدارة بعدة وظائف أساسية تتمثل في: التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة. وهذه الوظائف تتكامل مع بعضها البعض كما تؤثر في بعضها البعض على النحو الموضح بالشكل رقم (٤-٤). هذا مع الأخذ في الاعتبار أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على درجة جودة إنجاز الوظائف الإدارية مجتمعة وعلى مدى ملاءمة كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية بما يحتويها من عوامل أو متغيرات سلوكية واجتماعية وسياسية واقتصادية وثقافية. والتي تؤثر على إنجاز الإدارة لوظائفها المختلفة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، كما أن نجاح الإدارة يقاس بمدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة في نفس الوقت[٢]. وتتلخص وظائف الإدارة في التالي:

٣-١-٢-١ التخطيط.

التخطيط هو وضع برنامج مستقبلي، لتحقيق أهداف معينة خلال مدة محدده، عن طريق حصر الإمكانات المتاحة وتكريسها لوضع هذه الأهداف موضع التنفيذ. ويتضمن تحديد:

---

[١] ماجد راغب الحلو ، علم الإدارة العامة، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية ،١٩٨٧، ص٢٤٩
[٢] عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ١٩٩٠، ص٢١ .



شكل (٣-٣) وظائف الإدارة والأهداف المرجوة منها.
المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة مرجع سابق،١٩٩٠، ص ٢٢

- الأهداف المراد إدراكها، مع تجزئة الأهداف الرئيسية البعيدة الى أهداف فرعية أقرب.
- الوسائل المادية والمعنوية أو الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- المدة الزمنية المستقبلية التى يتم أثناءها إنجاز أهداف الخطة.

والتخطيط له طبيعة خاصة فهو من ناحية يتطلب درجة عالية من التفكير الابتكارى وينطوى على قدر كبير من التنبؤ بالمستقبل. وهو يعتبر الوظيفة الإدارية الأولى التى تسبق ما عداها من الوظائف الأخرى. ولم تأخذ مصر بنظام التخطيط الشامل قبل ثورة يوليو ١٩٥٢، وبعد قيام الثورة بدأ الاتجاه إلى التخطيط، فأنشأت لجنة التخطيط القومى برئاسة رئيس مجلس الوزراء بالقانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٥٥. التى تحولت عام ١٩٦٠ إلى وزارة التخطيط حيث بدأ التخطيط الشامل لأول مرة فى مصر عندما أعدت الخطة الخمسية الأولى. وقد نصت كافة دساتير مصر على ضرورة التخطيط. فجاء بالمادة ٢٣ من دستور سنة ١٩٧١ أنه "ينظم الاقتصاد القومى وفقا لخطة تنمية شاملة تكفل زيادة الدخل القومى وعدالة التوزيع ورفع مستوى المعيشة". ونصت المادة ١١٤ منه على أن "يقر مجلس الشعب الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويحدد القانون طريقة إعداد الخطة وعرضها على مجلس الشعب"[1]. غير أن التطبيق العملى لنظام التخطيط فى مصر قد جاء مخيبا للآمال المعقودة عليه. فلا تكاد توجد خطة حققت أهدافها كاملة فى مدتها. وذلك لعدم دقة التخطيط أوعدم جدية التنفيذ، فضلا عن بعض الظروف السياسية والحربية[2].

---

[1] بتصرف من ماجد راغب الحلو ، علم الإدارة العامة، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية ،١٩٨٧، ص ٢٥٥-٢٧٦.
[2] لقد كانت مصر بلدا زراعيا يوفى بحاجة أبنائه ويصدر فائض حاصلاته. فرأى المسئولون وجوب التخطيط لتحويلها إلى دولة صناعية. فلا هى ظلت زراعية تؤتى أكلها، وأصبحت تستورد غذاءها من غيرها. ولا هى صارت صناعية لديها من المنتجات ما تصل به إلى حد الكفاية الذاتية، وامتلأت أسواقها بالمصنوعات الأجنبية.

٣-١-٢-٢ التنظيم.

إن التنظيم هو أحد ركائز الإدارة الأساسية وهو العنصر المستحدث الذى يتفاعل مع سائر عناصر الإدارة ومقوماتها وينسق بينها. ويعرف التنظيم بأنه التجميع الرتيب للعناصر أو الربط المتين للأجزاء فى كيان موحد يساعد على ممارسة السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غرض وهدف معين. وأصبح الاتجاه الذى ينظر إلى أى تكوين إدارى على أنه خلية اجتماعية قامت لتحقيق أهداف عدة تخصها وتخص العاملين بها، وحتى تتحقق هذه الأهداف ينبغى توافر نوع من التكامل والترابط من أجل الوصول إلى الهدف الرئيسى. التنظيم نوعان[١]؛ التنظيم الرسمى والغير رسمى.

- التنظيم الرسمى: ويقوم على أساس التدرج الهرمى، ويتميز بوجود مستويات للسلطات والمسئوليات والتسلسل الذى يساعد على تحقيق التنسيق مع وجود شبكة اتصالات قوية.
- التنظيم غير الرسمى: وهو الذى يشير إلى علاقات واتصالات العاملين فيما بينهم خارج الإطار الرسمى للمنظمة.

ولا يتوقف التنظيم على عنصر واحد، وإنما على تفاعل العديد من العناصر مع الأخذ فى الاعتبار أن الأفراد هم العنصر الأساسى فى التنظيم، فهم يكونون المادة الخام للتنظيم، إن لم يتفهموا أهدافه ويعملوا على تحقيقها فلن يقدر لأى خطة تنظيمية النجاح المرجو. وقد بدأت مصر تهتم بمسائل التنظيم الإدارى فبمقتضى المرسوم الصادر فى ٢٧ سبتمبر سنة ١٩٥٢حيث تألفت لجنة لدراسة الأنظمة الحكومية وتقديم المقترحات التى تراها لإصلاح الجهاز الإدارى. كما قام ديوان الموظفين ١٩٥١ ومن بعده الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة الذى تحول بعد ذلك الى وزارة التنمية الإدارية بالقرار الوزارى رقم ١١٨ عام ١٩٦٤ لتطوير الخدمة المدنية ورفع الكفاية الانتاجية وتحقيق العدالة بين العاملين والتأكد من مدى تحقيق الأجهزة الحكومية للقوانين الصادرة بشأن العاملين بالدولة. واهم عيوب التنظيم هى سوء استخدام واستغلال الموظفين لسلطاتهم، وتعقد الإجراءات والروتين، وتركيز السلطة والمركزية، وازدواج الاختصاص، وقصور القوانين واللوائح الإدارية، ونقص خبراء التنظيم والإدارة.

٣-١-٢-٣ القيادة.

إن القيادة هى عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة[٢]. وتلعب القيادة دورا حيويا فى تشجيع الأفراد على العمل من خلال التأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم فى العمل، وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية كما تساهم فى تحقيق درجة عالية من الفهم والانسجام بين الأفراد والجماعات داخل العمل. كما للقيادة دور فى علاج المشكلات والآثار الناجمة عن الصراعات سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، مما يؤدى إلى ارتفاع درجة تكيف الأفراد والجماعات مع بيئة العمل[٣]. وتحتاج القيادة الإدارية فى مصر إلى مزيد من الكفاءة والمقدرة على حسن الإنجاز، لذلك يجب إعادة النظر فى توزيع مراكز القيادة الإدارية فى مصر والتدقيق فى حسن اختيار الرؤساء الإداريين وإعدادهم الإعداد اللائق باعتبارهم الرؤوس المدبرة لإدارات الدولة المختلفة. وقد يتم إنشاء معاهد عليا لتخريج قادة إداريين يتمتعون – بالاستعداد الطبيعى لتولى الوظائف القيادية – بقدر كاف من المعرفة الإدارية، عن طريق التدريب الذى يتولاه الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة أو أكاديمية العلوم الإدارية أو غيرها.

---

[١] عبد الله العلى النعيم، "مفاهيم الإدارة والتنظيم فى المدن والبلديات"، المؤتمر السابع لمنظمة المدن العربية فى الجزائر – أساليب الإدارة والتنظيم فى خدمة المدن العربية المعاصرة – المعهد العربى لإنماء المدن، ١٩٨٥،ص ٢٠

[2] H.Koontz and C. O'Donnell, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, New York: McGraw – Hill, (5th ed.), 1972, p.42.

[٣] عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ١٩٩٠، ص٤٦٨

٣-١-٢-٤ التنسيق.

قد تتناول عملية التنظيم توزيع العمل بين وحدات تقوم كل منها بعملية محددة ، لكن هذا التقسيم يظل في حاجة إلى عامل آخر هو ربط تلك العمليات المتفرقة للوصول إلى الهدف المطلوب. والتنسيق هو أحد العناصر الأساسية في التنظيم الإداري، ويعني به ربط الوحدات التي يشكل منها الجهاز التنظيمي برباط من التعاون لتفادي التكرار والازدواجية وضياع الوقت والجهد. ومن أهم خصائصه الوضوح في تحديد الصلاحيات والمسئوليات والواجبات على جميع المستويات[١].

من المعروف أن القرارات الهامة في الدولة عادة ما تتخذ بعد فحصها ومناقشتها من جانب الوزارات المختلفة. ولما كانت الوزارات - وإن تعددت وتنوعت اختصاصاتها- ليست جميعا إلا أجزاء من جهاز إداري واحد يعمل على تحقيق أهداف مشتركة وتنفيذ سياسة واحدة عامة، فإن التنسيق بين أعمال الوزارات يعد من الأمور الضرورية لحسن سير الجهاز الإداري في مجموعه. وتبدو أهمية التنسيق وإزالة أسباب الخلاف بين الأقسام الإدارية بصورة أوضح إذا علم أن ما يصفى من المسائل المتنازع عليها لا يتجاوز عادة ما كان منها لا يحتمل التأخير. أما الباقي فكثيرا ما يعلق أو يبقى بلا حل إلى آجال طويلة. وقد تم التنسيق بين الوزارات في مصر بإخضاع نشاط كل مجموعة من الوزارات لإشراف أحد نواب رئيس الوزراء لتولي التنسيق بينها. وهو ما حدث في الوزارة المؤلفة بتاريخ ٢٥ مارس سنة ١٩٦٤، وتلك التي شكلت في أول أكتوبر عام ١٩٦٥.

٣-١-٢-٥ الرقابة.

الرقابة هي وظيفة من الوظائف الأساسية للإدارة ، وبها تكتمل العملية الإدارية بمفهومها الشامل. ويمكن تعريف الرقابة باختصار أنها قياس الأداء وتصحيحه. وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط. فمن خلال التخطيط يتم تحديد معايير أو مستويات الأداء والتي في ضوئها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط. كما أن كثيرا من أساليب التخطيط تستخدم في نفس الوقت كأساليب للرقابة. بالإضافة إلى ذلك فإن أي إجراءات تصحيحية قد تتطلب إعادة النظر في مستويات الأداء التي تسبق تحديدها ومن ثم فإن الأمر قد يتطلب إعادة التخطيط[٢]. ويمكن تصنيف الرقابة على أساس توقيت القيام بالرقابة[٣] إلى:

- الرقابة السابقة Pre control : للتأكد من توافر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ.
- الرقابة أثناء الإنجاز Concurrent control : هي رقابة إصلاحية حيث يتم تصحيح الأخطاء أثناء تنفيذ العمل أو التأكد مما تم انجازه، وأنه هو بالضبط المطلوب إنجازه.
- الرقابة اللاحقة Feed back control: ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها. حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة.

ويتضح لنا أن عملية الإدارة لا تختلف في مبادئها العامة وقواعدها الأساسية باختلاف الظروف، سواء تمثلت هذه الظروف في زمان أو مكان أو موضوع أو مستوى. فأساسيات العملية الإدارية لا تختلف باختلاف موضوع الإدارة سواء تمثل في مشروع خاص يهدف إلى تحقيق الربح أم إلى مرفق عام يعمل على تحقيق النفع العام. وقد تباينت أهمية وظائف الإدارة من مستوى إلى آخر فوظيفة التخطيط تزداد أهميتها في مستويات الإدارة العليا، بينما يكون الرقابة والتوجيه أكثر أهمية في المستويات الدنيا[٤].

---

[١] عبد الله العلي النعيم، "مفاهيم الإدارة والتنظيم في المدن والبلديات"، مرجع سابق، ١٩٨٥ص ٢٢

[٢] عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ١٩٩٠، ص٥٠٧

[3] A. Thompson, "How to share control" in S. Cetro, op.cit., pp412-424

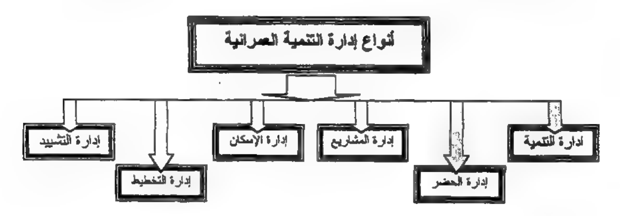
[٤] عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة، الإسكندرية: ١٩٧٢، ص١٤.

٣-١-٣ إدارة التنمية العمرانية.

إن التنمية العمرانية فى الوقت الحاضر مظهر من مظاهر الحضارة العالمية . إلا أنه يعترضها العديد من الصعوبات والمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية، التى تؤثر سلبا على حالة الترابط والتكامل والتنسيق المتوازنة فى كل عمل سليم حيث أن خطة الدولة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة تتحول عند تنفيذها إلى منشآت وأبنية،لذلك تبرز أهمية معرفة الأنواع المختلفة لإدارة التنمية العمرانية للاستفادة منها فى تنمية المدن.

٣-١-٣-١ أنواع إدارة التنمية العمرانية.

يوضح الشكل (٣-٤) أنواع الإدارة للتنمية العمرانية والتى يمكن تفصيل كل منها كالتالى[1]:



شكل (٣-٤): أنواع إدارة التنمية العمرانية.

المصدر: M. A. Ibrahim, "Management of the Urban Development Operation in New Settlements in Egypt", Ain Shams University,1993. PP.22-28

أولا: إدارة التنمية.

إن عملية إدارة التنمية تهدف إلى تطوير مستوى الأداء لكل ما هو مشترك فى عملية التنمية ويتم ذلك بتعريف المهمات ووصف الأدوار الإدارية المختلفة والوسائل التى تتضمن الخطوط الإرشادية التى تساعد فى تطوير الهيئات المالية و الإدارية و الفنية و القانونية، وهى تختلف من بلد إلى آخر طبقا للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بها. فإدارة عملية التنمية هى التى تضم الطرق والوسائل التى تكمل عملية التنمية بجميع أشكالها الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية والسياسية. وتضم أيضا كيفية التنفيذ لتحقيق التنمية، كما تتضمن آلية تحديد العناصر المشاركة فى التنمية. وتحتوى على وسائل جمع البيانات المختلفة وتصنيفها وتخزينها واسترجاعها . وتقوم بمعرفة المصادر التمويلية المتاحة و أنواع المشاريع الاستثمارية ودراسات الجدوى الاقتصادية. وبهذا فإن عملية إدارة التنمية تحتوى على الوسائل المختلفة لبدائل التنمية الأولية حيث تقوم بتقييم واختيار البديل المناسب من خلال العوامل الاقتصادية و الاجتماعية والبيئية. كذلك هى تحتوى على وسائل المتابعة والتقييم وتطوير العمل فى مقابل تعظيم العملية التنموية.

---

[1]M. A. Ibrahim, "Management of the Urban Development Operation in New Settlements in Egypt", PH.D., Urban Planning Department, Faculty of Engineering, Ain Shams University,1993. PP.22-28

ثانيا: الإدارة الحضرية.

ليس هناك نموذج عالمي موحد للإدارة الحضرية، فاستراتيجيات التنمية والمؤسسات المنظمة لاستيطان الإنسان هي التي تكون مسئولة عن السياسات الإسكانية وتغيير العرض والطلب. ولذلك فإن لإدارة الحضرية في المدن الجديدة بالبلاد النامية يجب أن تلائم موارد هذه البلاد وأن تتناسب مع ظروفها الاقتصادية والسياسية. ولقد عرف مركز الأمم المتحدة للمستوطنات أن الإدارة الحضرية إنما تعني مشاركة جميع الأنشطة المركبة في الإدارة وهي التخطيط والبرمجة والميزانية والتنمية والتنفيذ والصيانة[1]. حيث عرف Forbes Davidson (١٩٨٩) الإدارة الحضرية أنها "محاولة لاستغلال الموارد المتنوعة في العمل بطريقة وأسلوب متناسق في مجال التخطيط والبرمجة والميزانية والتنفيذ والصيانة للوصول إلى الأهداف التنموية للحكومة "[2].

ثالثا: إدارة التخطيط الطبيعي.

تعني هذه الإدارة بالسياسات الإدارية التي تساعد في تطوير العمل في مراحل التخطيط الأولى كما تضم سياسة تنفيذها، وهذا يحدث من خلال خطوات محددة تبدأ بتجميع البيانات المادية وتخزينها واستدعائها وتحديثها. وتضم هذه لإدارة التوجيهات والخطط التفصيلية في شكل عروض يمكن تحليلها وتقييمها لاختيار أفضل الفرص المعروضة. كما تضمّ الطرق والوسائل المناسبة لاتخاذ القرار لتنفيذ المشاريع وتقدير استثماراتها وإمكانياتها المالية. هذا بالإضافة إلى العمل البحثي الذي تتطلبه إدارة التخطيط لحل المشاكل وتطوير البيئة العمرانية والريفية وإقامة المناطق الجديدة. وتنفذ ذلك من خلال إطار عمل و قواعد منظمة تخدم الأهداف.

رابعا: إدارة المشاريع .

تهدف إدارة المشاريع إلى تحديد طرق ووسائل تقييم حجم ونوع المشروع وموقعه وإمكاناته الاقتصادية من خلال الإطار القومي والإقليمي والمحلي. وهي تضم الجهاز الإداري المطلوب لتنفيذ المشروع سواء في قطاع الخدمات أو الإنتاج، وتتضمن إدارة المشاريع وصف للوظائف المطلوبة لأوجه المشروع المختلفة ووسائل المتابعة والتقويم والرصد لمراحل المشروع. وتهدف هذه لإدرة إلى إعطاء التعليمات والتدريب والبحوث ودراسات السوق وإدارة الاستثمارات من خلال القواعد المنظمة لذلك. وتختلف طبيعة إدارة المشروع عن أي نشاط آخر خدمي أو إنتاجي، كما تختلف *أيضا تبعا للسياسات والقواعد المسموح بها وحجم المشروع وموقعه . كما أن إدارة المشروع تتأثر* بإمكانيات ومهارات العمال ومشاركة المجتمع ومواد البناء ونظم التشييد.

خامسا: إدارة الإسكان.

إن لإدارة الجيدة توفر بيئة جيدة للسكن. فهي تقوم بتنفيذ سياسة الدولة بواسطة موظفين هيئات وشركات الإسكان أو الملاك الأفراد. وتهتم إدارة الإسكان بالجوانب المادية مثل التجهيزات الميكانيكية وطبيعة المنطقة، كما تختص بجمع الدخول والتي تتضمن باقي الأقساط والأمن وجمع الإيجار وإدارة الخدمات والسكان، كما أنها تتعامل مع صيانة المباني لحماية البرنامج الإسكاني. وتحاول تحقيق الكيان الاجتماعي للسكان من خلال التعليم والعلاقات الإنسانية وتقوم بجذب السكان. من هنا نجد أن تأثير إدارة الإسكان يأخذ في الاعتبار مهارة العامل ومواد البناء والتمويل لتصل إلى بيئة داخلية جيدة فإدارة الإسكان لا تعمل علي جودة المسكن فقط ولكن تحقيق كل ما هو مناسب للساكن ليحقق أفضل ظروف واشتراطات له .[3]

---

[1]United Nation Center for human settlement (Habitat), Global Report on human Settlement, 1986, Oxford University Press 1987, p: 99.

[2]Forbes Davidson, Settlement Planning and Urban Management, unpublished paper, Institute for housing studies, Rotterdam, 1989.

[3]Department of Economic and Social Affairs, *Basics of Housing Management*, United Nation, New York, 1969, p: 1.

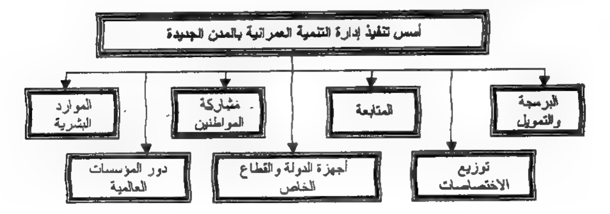
سادسا: إدارة التشييد.

تعرف إدارة التشييد بأنها " مجموعة من الأنشطة الإدارية التى تساعد المعماريين والمهندسين، وتنفذ برنامج تشييد قبل التصميم وتستمر أثناءه " ويتحكم في أوجه التشييد المختلفة كل من الوقت والتكلفة والإمكانات الحديثة .[1] و قد توصف إدارة التشييد بأنها تنمية من وجهتين :-

- في أثناء عملية التصميم حيث تقوم بتوفير معلومات عن التكلفة وطرق التشييد التى تتناسب مع الميزانية. كما توضح الجدول الزمنى والتكلفة المستمرة للقرارات التى تحدث.
- بعد عملية التصميم تقوم إدارة التشييد بتجميع عناصر المشروع وتسلسلها وتتابعها حسب التمويل، وهذا يتضمن جدول أعمال والتحضير لشراء المواد الضرورية، والتوصية باستعمال الطريقة المناسبة للتشييد وتسليم العقود. كما تضم أيضا التنسيق بين كل أنشطة البناء والتشييد متضمنة أساليب الإنتاج الرئيسية والفرعية.[2]

٣-١-٣-٢ أسس تنفيذ إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة.

يوضح شكل (٣-٥) أسس تنفيذ إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة والتى يمكن تلخيصها فى[3]:



شكل (٣-٥): أسس تنفيذ إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة.
المصدر : الباحث بتصرف من:
Ibid., M. A. Ibrahim, Ain Shams University,1993. P.P.57-72.

أولا: البرمجة و التمويل

إن إدارة التنمية العمرانية يجب أن تنسق و تنظم العناصر المشتركة في عملية التنمية حتى تصل إلى الأهداف المرجوة . هذا التعاون و التنسيق يجب أن يتم من خلال خطة و برنامج عمل جيد و هيكل تمويلى مساعد للبرنامج. ويجب أن يتضمن وضع خطة العمل كل المشتركين فى عملية التنمية وكل الاحتياجات التى تتطلبها خطة التنفيذ، لتغطى كل أوجه مشاريع التنمية العمرانية المختلفة على أن يتسم بالمرونة وله احتمالات للتغير أثناء التنفيذ تبعا لحدوث ظروف متغيرة كما يتسم بالتتابع من خلال الأحداث المختلفة ليؤكد فاعلية عملية التنفيذ.

---

[1]George T. Heery, Time, Cost and Architecture, McGraw-Hill, 1975.
[2]William B. Faxholl, Professional Construction Management and Project Administration, Architectural Record Books and the American Institute of Architects, 1976, p: 6-9.
[3]Ibid., M. A. Ibrahim, Ain Shams University,1993. PP. 57-72-

ثانيا: المتابعة

لابد من متابعة عمليات التنمية العمرانية، حيث يتطلب الاستثمار الكثير من الأموال في إنشاء المباني وشبكات الطرق والخدمات والبنية الأساسية، لذلك يجب حمايتها وإدارتها بكفاءة اقتصادية وصيانتها حتى يطول عمرها الافتراضي. فبدون برنامج الصيانة والمتابعة الجيدة تتدهور حالة المباني والخدمات بسرعة، مسببة سوء في الاستعمالات وفقدان لقيمتها. كما يجب أن يأخذ برنامج صيانة المباني والخدمات في الاعتبار الأدوار الهامة للمشاركين في التنمية، وأن يتم التنسيق بينهم للحصول على أقصى تأثير ودور لإدارة الخدمات العامة والبنية الأساسية.

ثالثا: مشاركة المواطنين

يعتبر المواطنون شركاء في التنمية العمرانية لأنهم يستفيدون مباشرة من تحسن أحوال المدن الجديدة. وتتطلب عملية المشاركة في إدارة التنمية العمرانية آلية خاصة لتشجيع وتسهيل عملية المشاركة، وشرح لأساليب ونظريات إدارة التنمية ليتم تأهيل الشباب المشارك في مسئولية التنمية بالمستقبل. فالمشاركة في الإدارة من هذا الاتجاه تحقق أفضل نجاح للخطة مع تأكيد الأهداف المرجوة التي تتطلبها التنمية العمرانية مع دعم الحكومة للمشاركين. كما يجب أن ينسق التعاون بين القطاع الخاص والسياسيين والإداريين والمواطنين وكل شركاء التنمية في إدارة التنمية العمرانية.

رابعا: الموارد البشرية

تعتبر العناصر البشرية من أهم الموارد المؤثرة في تنمية المدن الجديدة، فيجب على الحكومة أن تأخذ مشاركتهم بعين الاعتبار فتنظم برامج التدريب لزيادة كفاءة إدارة التنمية. لإدراك القواعد والأسس المنظمة للجهاز الإداري بالمدينة الجديدة والأوجه المختلفة المادية والقانونية والمالية والفنية والإدارية بالمدينة ويجب أن تكون جميع برامج التدريب مترابطة ومتناسقة مع البرامج الأخرى، لإيجاد نوع من التكامل يساعد في عملية التنمية وعدم إهدار الوقت والمال والجهد.

خامسا: توزيع الاختصاصات

يجب أن تؤخذ في الاعتبار التنمية العمرانية على كل من المستوى القومي والإقليمي والمحلي. فإن الاختصاصات على المستوى القومي تختلف من المركزية إلى اللامركزية في الجهاز الإداري. حيث أن اللامركزية تعطي سلطة اتخاذ القرار للمستويات الإدارية المختلفة لإدارة دورها بما يتطلبه الموقف بحيث يتم وضع خط رئيسي واضح من السلطات العليا لتسترشد به الأجهزة الإدارية الأقل. فتصل إدارة التنمية إلى أفضل تحقيق للأهداف به على المستوى المحلي بما يلائم السياسة القومية. إلا أنه يجب متابعتها من المستويات العليا للحكومة للتأكد من توافقها مع الأهداف القومية.

سادسا: أجهزة الدولة والقطاع الخاص

تتكون أجهزة الحكومة والقطاع الخاص من أفراد ومجموعات لهم مصادرهم المختلفة واحتياجاتهم التي يجب أن يكون لها دور في المشاركة في إدارة التنمية العمرانية. فأجهزة الحكومة والقطاع الخاص في مجال تشييد المساكن والبنية الأساسية والخدمات العامة لابد من وجود نوع من التعاون والتنسيق بين أدوارهم، سواء العام أو الخاص. كما أن أجهزة المدينة يجب أن تتابع وتشرف على المدينة ككل وعلى إدارة ونجاح المهمات والمشاريع التي تنشأ عن طريق القطاع الخاص وتكون إدارة القطاع الخاص أكثر كفاءة في توفير وتنفيذ الخدمات العامة كما أن لها القدرة على اتخاذ القرار والعمل والحركة بسرعة بدون الروتين والبيروقراطية.

سابعا: دور المؤسسات العالمية

تهتم المؤسسات العالمية بتحسين كفاءة إدارة التنمية العمرانية، فتقوم بالتنسيق بين أوجه إدارة التنمية المختلفة بالإضافة إلى اتباع أسلوب لامركزية الإدارة . وهذا يتطلب كفاءة في الاتصالات

والتعاون مع كل من الحكومة المركزية المسئولة عن السياسة العامة والخطط الأساسية ومواقع الاستثمارات من جهة، والحكومة المحلية التى ستكون مسئولة عن نقل هذه السياسة إلى حيز التنفيذ من جهة أخرى. إن دور المؤسسات العالمية لا يجب أن يكون هو الدور الأوحد لتدعيم برامج التنمية وإنما عليها أن تقوم الجهاز الإدارى المحلى بإرشادهم ومساعدتهم ليكونوا قادرين على تقييم وتغيير خططهم وسياستهم بدون مساعدة خارجية. وبهذ يتم التأكد أن المفهوم الجديد لسياسة إدارة التنمية العمرانية سيستمر بالطريقة المثلى[1]. ويجب أن يعمل الإطار المؤسسى من خلال سياسات قومية منظمة وأن يكون المشروع مكتفيا ذاتيا فى لإدارة مراعيا لكل أوجه التنمية، وهذه الفكرة سوف تشجع المشاريع المماثلة.

٣-١-٣-٣ بدائل نظم إدارة المدن الجديدة

تتتابع نظم إدارة المدن الجديدة وتتغير بحثا عن الأسلوب الأفضل للتنمية، ومن الملاحظ أن نظام الإدارة المطلوب لا يكون مماثلا لنظام الإدارة المتبع فى المدن الكبرى القائمة، وإنما يجب أن يتماشى مع مراحل التعامل مع برامج و مشروعات التنمية من حيث الإعداد والتنفيذ والممارسة. وتتم عملية تنمية المدن الجديدة من خلال ثلاثة مستويات لإدارة التنمية بها؛ قومية وإقليمية ومحلية، وينطبق ذلك على المدن الجديدة التى تقوم الدولة بانشائها بقدر ما ينطبق على تلك التى يتولى القطاع الخاص مسئوليتها. ويتوقف توزيع الاختصاصات والمسئوليات بين الجهات الثلاث السابقة على النظم القومية والإقليمية القائمة وعلى الأهداف المحلية للمجتمع الجديد ذاته. وهناك عدة بدائل شائعة لنظم إدارة المدن الجديدة، جدول (٣-١) يبين أسس المقارنة بين الأساليب المختلفة لنظم إدارة المدن الجديدة، حيث يمكن عرضها فى النقاط التالية[2]:

أولا: هيئة مستقلة

وتستمد هذه الهيئة سلطاتها من جهات إدارية أعلى لتؤدى الوظائف التقليدية للأجهزة البلدية، وهى أكثر أنواع نظم إدارة المدن الجديدة شيوعا وتستمد كفاءتها من استنادها الى هياكل تشريعية قائمة ومستقرة. ويضمن هذا النظام مشاركة شعبية فعالة عن طريق الانتخاب ، ويكون قادرا على توفير المرونه اللازمة للابتكار والتطوير لاسيما خلال المراحل المبكرة للتنمية، إلا أنه يتطلب حجما معينا للسكان ودرجة مرتفعة من الوعى وهو ما يصعب توفيره خلال المراحل المبكرة من التنمية.

ويتميز هذا الأسلوب بلامركزية لإدارة، فتقوم الدولة بوضع الأسس والسياسة الخارجية ويقوم القطاع الخاص بإدارة التنمية فى المدن الجديدة بوسائله وطرقه الإدارية الخاصة التى توفر المرونة والتطوير. كما يضمن مشاركة شعبية فعالة للمواطنين والمستفيدين من المدن الجديدة عن طريق الانتخاب فى إدارة مدينتهم.

ثانيا: إلحاق بجهاز بلديات قائم

عند وقوع المجتمع الجديد داخل الحدود الإدارية لمركز عمرانى قوى لاسيما على الصعيد الاقتصادى، فإن المجتمع عادة ما يلحق به. وفى هذه الحالة فإن المجتمع الجديد يجب ان يأتى ملبيا لأهداف المركز العمرانى الذى يمده بخدماته الأساسية، وهو ما يتطلب إيلاء اهتمام خاص لتلافى ذوبان شخصية وتكوين المجتمع الجديد فى المركز العمرانى القائم. وتكمن خطورة هذا النظام فى خضوع المجتمع الجديد لسيطرة المقاطعة ونظمها الضريبية القائمة، بالإضافة إلى إثقال كاهلها بتوفير خدمات وفرص عمل لسكان المنطقة. وتستمر هذه العملية التى لا تتفق مع طبيعة تنمية المجتمعات الجديدة حتى يصبح المجتمع الجديد من النضوج بما يسمح له بالاستقلال الإدارى.

---

[1] United Nation Center for Human Settlements (Habitat). Global Report on Human Settlements-1986, Oxford University Press, 1987. P: 114.
[2] Golany, Gideon. New Towns planning: Principles & Practice, P.P. 250-256.

وهذا الأسلوب لايتفق مع طبيعة تنمية المدن الجديدة، فالأسلوب المتبع مركزى، نظرا لخضوعه للجهاز الإدارى لمركز الإقليم التابع له وخاصة على الصعيد الاقتصادى. فرغم أن مجتمع المدن الجديدة يأتى ملبيا لأهداف المركز العمرانى الإقليمى الذى يمده بخدماته الأساسية، إلا أنه يخضع لسيطرة الإقليم ويؤدى الى ذوبان شخصية مجتمع المدن الجديدة فى المركز العمرانى القائم.

ثالثا: الأمانة الإنتقالية

وهذا الأسلوب المستحدث مطبق أساسا فى إسرائيل حيث تتولى الحكومة المسئوليات لإنشاء المجتمع الجديد. وفى هذه الحالة تقوم الدولة من خلال أجهزتها المناسبة بتعيين لجنة لإدارة المهام البلدية للمجتمع الجديد منذ أول مرحلة وحتى يبلغ من التنمية ما يسمح بإستقلاله الإدارى، ووجود كفاءات قيادية محلية، ونظام ضريبى مستقل ومتكامل.

إن أسلوب الإدارة بها مركزى، نظرا لتبعية لجان إدارة المجتمع الجديد للجهات الحكومية العليا مباشرة. وهو ما لا يتمشى مع تنمية المدن الجديدة حيث أن مركزية الإدارة على المستوى القومى والقرارات الأساسية خارج إطار السلطة المحلية لتنمية المدن الجديدة. وهو الوضع الحالى فى المدن الجديدة فى مصر والذى أثبت عدم نجاحه فى التنمية العمرانية بالمدن الجديدة.

رابعا: رابطة الملاك

وهى رابطة من ملاك المساكن فى المدن الجديدة، وتهدف الرابطة إلى صيانة كل من المصالح والأملاك الخاصة والعامة. وقد يقتصر دورها على إدارة الخدمات والمناطق المفتوحة، أو يمتد حتى توفير وسائل المواصلات وتوزيع الطاقة. ويعيب هذه الرابطة ضعف إمكانياتها وقلة سلطاتها إذا ما قورنت بالصلاحيات المتوفرة للجهة القائمة على إنشاء المجتمع وتنميته.

هذه الرابطة لامركزية الإدارة، تقوم بإدارة الخدمات بعيدا عن بيروقراطية الجهاز الإدارى المركزى للدولة. حيث إنها الأقدر على معرفة احتياجات ومتطلبات المجتمع، كما يخضع تقديم كفائة الخدمة لرقابة المستفيدين منها سواء على مستوى المواطن العادى أو المستثمر، وهو أمر مطلوب فى إدارة التنمية بالمدن الجديدة فى مصر إلا أن ضعف امكانات هذه الرابطة وقلة سلطاتها إذا ما قورنت بالصلاحيات المتوفرة للجهة القائمة على إنشاء المجتمع وتنميته يقلل من قيمتها ومن تأثيرها لرفع كفاءة الخدمات وهو ما حدث متمثلا فى مجالس الأمناء بالمدن الجديدة الحالية.

خامسا: أحياء خدمية متخصصة

وهى جهات لا تهدف الى تحقيق أرباح ويتم إنشاؤها من خلال قوانين خاصة تمكنها من أداء خدمات متخصصة يحتاجها السكان . وهذا الأسلوب شائع الاستخدام فى المجتمعات الجديدة ويمكن تواجده سواء فى حالة وجود أجهزة محلية للبلديات أو فى غيبتها. وتتولى هذه المراكز توفير خدمات متخصصة كالتغذية بمياه الشرب أو الصرف الصحى أو جمع القمامة، وذلك بصورة انتقالية حيث تقل فاعلية هذه المراكز على المدى الطويل.

تتميز بلامركزية الإدارة ، حيث تتولى الأحياء توفير الخدمات المتخصصة التى يحتاجها مجتمع المدينة الجديدة بعيدا عن الجهاز الإدارى المركزى للدولة. ورغم أن مراكز الخدمات لا تهدف إلى تحقيق أرباح إلا أنه فى حالة انعدام الرقابة من الدولة تطغى مصلحة القطاع الخاص على مصلحة المواطن العادى كما تقل فاعليتها على المدى الطويل وهذا غير مناسب لطبيعة المدن الجديدة.

سادسا: الحكومات المحلية

عادة ما تتواجد الحكومات المحلية قبل وجود المدن الجديدة ، فتتولى المهام المحلية للمدينة الجديدة، إلا أن مدى استقلالية هذا المجتمع الجديد يتوقف على قوة الحكومة المحلية، حتى إنها من الممكن أن تصبح فى بعض الحالات مجرد ملحق تابع للحكومة المحلية للمقاطعة أو الإقليم أو المحافظة، وهو

جدول (٣-١): أسس المقارنة بين الأساليب المختلفة لنظم ادارة المدن الجديدة.

العناصر	بدائل نظم الادارة					
	هيئة مستقلة Independent Incorporation	إلحاق بجهاز بلديات قائم Annexation to Existing Municipality	الأمانة الانتقالية Interim Trustees	رابطة الملاك Homes Association	مراكز الخدمات Special Service Districts	الحكومات المحلية Country Goverments
المستوى الإدارى	محلى	إقليمى	قومى	محلى	محلى.	محلى/ إقليمى/ قومى.
دور الدولة	تمنح الدولة ممثلة فى الجهات الحكومية العليا التشريع القانونى والسلطة للهيئة المستقلة.	للدولة دور رئيسى فى ادارة المدن الجديدة ويظهر ذلك فى الاتصال المباشر وخضوعه للجهاز الادارى للمركز الاقليمى العمرانى القوى التابع له.	تتولى الحكومة المسئوليات الرئيسية لانشاء المجتمع الجديد فتقوم بتعيين لجنة لادارة المهام البلدية المجتمع الجديد منذ اولى مراحله وحتى يبلغ من التنمية ما يسمح باستقلاله الادارى.	تقوم الدولة بانشاء البنية الأساسية، المرافق والخدمات العامة بالمدينة الجديدة ثم تتفق مع القطاع الخاص على ادارتها وصيانتها	تقوم الدولة بعمل القوانين والتشريعات الخاصة التى تمكن هذه المراكز من اداء خدماتها المتخصصة. وتتواجد مراكز الخدمات مع وجود أجهزة محلية للبلديات أو فى غيبتها.	يتوقف دور الدولة على مدى استقلالية المجتمع و مدى قوة الحكومة المحلية. حيث من الممكن أن تصبح فى بعض الحالات مجرد ملحق تابع للحكومة المحلية المقابلة أو الاقليم أو المحافظة.
دور القطاع الخاص	يدخل القطاع الخاص فى ادارة الهيئة المستقلة عن طريق الانتخاب ويكون له تأثير واتصال مباشر بادارة التنمية بالمدن الجديدة	ليس هناك دور مؤثر للقطاع الخاص فى ادارة التنمية بالمدن الجديدة وذلك لخضوعها للمركز العمرانى بالاقليم التابعة له.	ليس هناك دور للقطاع الخاص فى ادارة التنمية بالمدن الجديدة وخاصة فى المراحل الأولى لنموها وذلك لتبعيتها للجهات الحكومية العليا.	يقوم القطاع الخاص بصيانة كل من المصالح والاملاك الخاصة والعامة، عن طريق ادارة الخدمات و المناطق المفتوحة و توفير وسائل المواصلات وتوزيع الطاقة	مراكز الخدمات لا تهدف الى تحقيق أرباح، وانما تتولى توفير خدمات متخصصة كالتغذية بمياه الشرب أو الصرف الصحى أو جمع القمامة.	يختلف دور القطاع الخاص تبعا لاستقلالية المجتمع الجديد، فكلما زادت استقلالية الادارة عن الحكومة المركزية كلما زاد دور القطاع الخاص فى ادارة التنمية.
اسلوب الادارة	لا مركزى، تقوم الدولة بوضع الاسس والسياسة الخارجية ويقوم القطاع الخاص بادارة التنمية فى المدن الجديدة بوسائله وطرقه الخاصة	مركزى، نظرا لخضوعه للجهاز الادارى للمركز العمرانى للاقليم التابع له لاسيما على الصعيد الاقتصادى.	مركزى، نظرا لتبعية لجان ادارة المجتمع الجديد للجهات الحكومية العليا مباشرة	لا مركزى، يقوم القطاع الخاص بادارة الخدمات بعيدا عن بيروقراطية الجهاز الادارى المركزى للدولة.	لا مركزى، حيث تتولى هذه المراكز توفير الخدمات المتخصصة التى تحتاجها المدينة الجديدة بعيدا عن الجهاز الادارى المركزى للدولة.	مركزى / لا مركزى، حسب درجة استقلالية الحكومات المحلية عن الجهات الحكومية العليا بالدولة.
المميزات	يضمن مشاركة شعبية لعامة المواطنين والمستفيدين من المدن الجديدة عن طريق الانتخاب فى ادارة مدينتهم. يكون قادرا على توفير المرونة اللازمة للابتكار والتطوير لاسيما خلال المراحل المبكرة للتنمية تبعا لادارة القطاع الخاص.	يأتى مجتمع المدن الجديدة ملبيا لأهداف المركز العمرانى الاقليمى الذى يمده بخدماته الاساسية.	الأمانة الانتقالية لها نظام ضريبى مستقل ومتكامل بعيدا عن الدولة، هذا النظام يستقطب التنمية بالمجتمع الجديد	الأقدر على معرفة احتياجات ومتطلبات المجتمع لتنميته من كافة النواحى الاجتماعية والعمرانية تخضع تقييم كفاءة الخدمة لرقابة المستفيدين منها سواء على مستوى المواطن العادى أو المستثمر.	تتم إدارة الخدمات و المرافق باسلوب وادارة القطاع الخاص. يكون قادرا على توفير المرونة اللازمة للابتكار والتطوير طبقا لادارة القطاع الخاص.	يتم الاخذ فى الاعتبار البعد الاجتماعى و الاقتصادى والاسكانى للفئات ذوات الدخل المنخفض من سكان المدن الجديدة.
العيوب	وتتطلب عمل الهيئة المستقلة وجود حجم معين للسكان فى المدينة الجديدة. تتطلب الادارة درجة مرتفعة من الوعى لدى المواطنين وهو ما يصعب تحقيقه فى مراحل التنمية الأولى.	يخضع مجتمع المدن الجديدة لسيطرة المقاطعة و نظمها الضريبية القائمة. قد يؤدى الى ذوبان شخصية وتكوين مجتمع المدن الجديدة فى المركز العمرانى القائم. لا تتفق مع طبيعة تنمية المجتمعات بالمدن الجديدة	مركزية الادارة على المستوى القومى القرارات الأساسية خارج إطار السلطة المحلية لتنمية المدن الجديدة.	ضعف الامكانيات هذه الرابطة وقلة سلطاتها إذا ما قورنت بالصلاحيات المتوفرة للجهة القائمة على انشاء المجتمع وتنميته	فى حالة انعدام الرقابة من الدولة قد تطغى مصلحة القطاع الخاص على مصلحة المواطن العادى وتؤثر على التنمية بالمجتمع الجديد. تقل فاعلية هذه المراكز على المدى الطويل.	خضوع المجتمع الجديد العديد من المصادمات مع مسئولى الحكومة المحلية الذين عادة ما ينصب اهتمامهم على جباية الضرائب وتنفيذ المشروعات وتوزيع استعمالات الأراضى.

المصدر: بتصرف من Golany, Gideon. New Towns planning: Principles & Practice, P.P. 250-256

ما يؤدى الى خضوع المجتمع الجديد للعديد من المصادمات مع مسئولى الحكومة المحلية والذين عادة ما ينصب اهتمامهم على جباية الضرائب وتوفير الخدمات وتوزيع استعمالات الأراضى.

ويختلف أسلوب إدارة الحكومات المحلية من مركزى أو لامركزى، حسب درجة استقلالية الحكومات المحلية عن الجهات الحكومية العليا بالدولة. ورغم أنه يتم أخذ البعد الاقتصادى للفئات ذات الدخل المنخفض فى الاعتبار - كما حدث للمدن الجديدة المصرية فى مراحل نموها الأولى - إلا أنه قد حدث العديد من المصادمات مع مسئولى الحكومة المحلية الذين عادة ما ينصب اهتمامهم على جباية الضرائب وتنفيذ المشروعات وتوزيع استعمالات الأراضى.
ونتيجة لتعدد بدائل إدارة المدن الجديدة كما تظهر فى جدول (٣-١) الذى يوضح أسس المقارنة بين الأساليب المختلفة لنظم ادارة المدن الجديدة، فإنه من اللازم أن يتم اختيار الأسلوب الأمثل والملائم لإدارة التنمية بالمدن الجديدة، بحيث يأتى مستجيبا للمحددات القائمة ومتماشيا مع نوعية مجتمع المدن الجديدة وأهداف إنشائه، ومتلافيا سلبيات المجتمعات القائمة. **ومما سبق يرى الباحث أن أنسب أسلوب لإدارة التنمية بالمدن الجديدة هو الدمج ما بين أسلوب الهيئة المستقلة الذى يتميز بلامركزية الإدارة، ويضمن مشاركة فعالة للمواطنين من المدن الجديدة عن طريق الانتخاب فى إدارة مدينتهم، ورابطة الملاك للاستفادة من إدارة القطاع الخاص فى التنمية العمرانية بالمدن الجديدة بوسائله وطرقه الإدارية الخاصة التى توفر المرونة والتطوير، مع خضوع تقديم كفاءة الخدمة لرقابة المستفيدين منها سواء على مستوى المواطن أو المستثمر بالمدينة الجديدة.**

الخلاصة.

تتميز الإدارة عن غيرها من الأنشطة الأخرى بأنها العنصر المسئول عن تحقيق الأهداف والنتائج التى تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة فى المجتمع حيث تعتبر الإدارة من أكثر الأنشطة أهمية وتغلغلا فى جميع أوجه النشاط الإنسانى. وقد اختلف العلماء فى تحديد التعريف الدقيق لكلمة الإدارة، إلا أن أفضل هذه التعاريف هو (الإدارة العامة هي الوصول إلى تحقيق سياسة الحكومة في بيئة محددة و يكون من خلال مجموعات منفردة أو مجمعة مختلفة الأهداف). وقد أمكن تصنيف نظريات الإدارة إلى ست نظريات هى؛ النظرية الكلاسيكية، النظرية السلوكية، النظرية العلمية، نظرية الأنظمة، نظرية متغيرات الموقف، ومحاولات لنظريات أخرى حديثة ومنها نظرية z ونظرية المدرسة الثقافية.

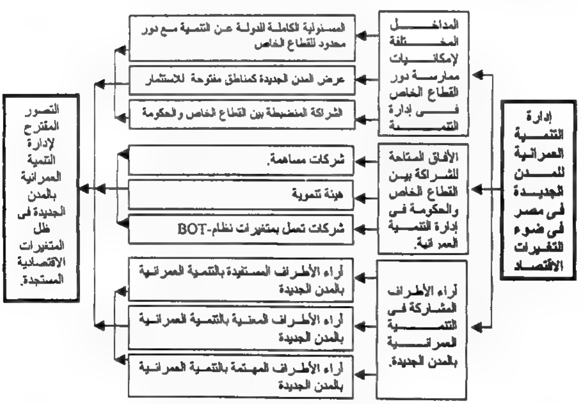
وقد وجد أن الوظيفة الأساسية والظاهرة للإدارة هى تنفيذ القوانين والقرارات الإدارية وتنظيم وإدارة المرافق العامة، وإدارة مشروعات القوانين والتمهيد للمشروعات العامة. وتقوم الإدارة بذلك لمساعدة الحكومة فى وضع السياسة العامة للدولة ولذلك يمكن القول أن الوظائف الأساسية للإدارة هى التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة. وتعتبر التنمية العمرانية حاليا مظهرا من مظاهر الحضارة العالمية، إلا أنه يعترضها صعوبات ومشكلات تؤثر سلبيا على حالة الترابط والتكامل فى كل عمل سليم. لذلك تبرز أهمية معرفة الأنواع المختلفة لإدارة التنمية العمرانية وهى؛ إدارة التنمية، وإدارة الحضرية، والتخطيط، والمشاريع، والإسكان، والتشييد.

وقد تضمنت إدارة التنمية العمرانية أساليب متعددة فى التخطيط العمرانى والاجتماعى، وأصبحت تهتم بالتنمية الشاملة للمجتمع ، وتعقدت العلاقات والاتصالات التى تربط بين أجهزة الحكم والإدارة المختلفة داخل وخارج المجتمع العمرانى نفسه، وذلك لوجود عدة جهات تشترك فى عملية التنمية العمرانية وتتشابك مجموعة من العناصر مما يجعل العملية معقدة. لذلك تم الاتفاق على أسس لتنفيذ إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة أهمها؛ البرمجة والتمويل، والمتابعة، والمشاركة، والموارد البشرية، وتوزيع الاختصاصات فى إدارة التنمية العمرانية، وأجهزة الحكومة والقطاع الخاص، ودور المؤسسات العالمية فى تحسين كفاءة إدارة التنمية العمرانية.

٣-٢ إدارة التنمية العمرانية للمدن الجديدة فى مصر فى ضوء التغيرات الاقتصادية المستجدة

قامت مصر بإعادة النظر في نظمها الاقتصادية والاتجاه إلى آليات السوق في إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة، وذلك بعد أن واجهت التنمية العمرانية بهذه المدن صعوبات ومشكلات اقتصادية واجتماعية وسياسية وإدارية مما أثر سلبيا على نموها وحد من قدرتها على القيام بدورها في النسق العمراني المصري. وتعمل الحكومة في نظام الاقتصاد الحر على توفير الظروف والمناخ المشجع للمستثمرين على الاستثمار في مختلف الأنشطة. حيث إن الاقتصاد الحر يحترم ويعترف أن حافز الربح هو الذى يحرك رجال الأعمال لعقد صفقات أو الدخول في استثمارات جديدة بينما كانت النظم الشمولية السابقة تجرم هذا الهدف و تعتبره استغلالا للمواطنين.

ويتناول هذا الفصل دراسة إدارة التنمية العمرانية للمدن الجديدة في مصر في ضوء المتغيرات الاقتصادية المستجدة متناولا المداخل المختلفة لإمكانيات ممارسة دور القطاع الخاص في إدارة التنمية العمرانية بهدف الوصول إلى التعرف على الآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في إدارة التنمية العمرانية مستعرضا آراء جميع الأطراف المشاركة والمستهدفة والمعنية بإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة.



شكل (٣-٦): استعراض دراسة إدارة التنمية العمرانية للمدن الجديدة فى مصر فى ضوء التغيرات الاقتصادية المستجدة

المصدر: الباحث

قبل صدور قانون الإدارة المحلية رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠، كان يشرف على مدن مصر بلديات – مجالس بلدية – تختص بشئون العمران والمرافق من نظافة (كنس ورش وجمع قمامة والتخلص منها) وإنارة ورصف الشوارع ومياه الشرب والصرف الصحى ونقل عام وحدائق ......، وكانت المجالس البلدية الصغرى تقوم بإدارة هذه المرافق بمعرفتها، بحيث يحكمها قانون خاص يختلف عن قانون المجالس البلدية لكل من القاهرة والإسكندرية حيث كان النظام فى ذلك الوقت مبنى على تعدد الأنماط الإدارية، فلم تكن الأحكام المقررة لبلدية القاهرة والإسكندرية هى بعينها الأحكام المقررة لبقية المجالس البلدية فى المدن الأخرى[1].

فقد كانت البلديات الكبرى بالقاهرة والإسكندرية، توكل امتياز تشغيل هذه المرافق إلى شركات متخصصة. ففي عام ١٨٦٥ منحت الحكومة امتيازا لشركة ليبون لتشغيل مرفق الغاز بالقاهرة، كما منحت عام ١٨٧٤ امتيازا لمسيو كوردين لتزويد القاهرة بالمياه. وكذلك كانت الكهرباء وتسيير وسائل النقل (من ترام ومترو وخطوط أتوبيسات) تدار تشغيلها بمعرفة شركات متخصصة منحتها الحكومة حق الامتياز. وكانت هذه الشركات تقدم خدماتها للجمهور بأسعار مهاودة، وبكفاءة عالية، وكانت الحكومة وراء ذلك تضع الاشتراطات والتعريفة (تعريفة الأسعار) وتشرف عليها وتتابعها بجدية كاملة، وسارت الأمور على هذا المنوال حتى صدر قانون الإدارة المحلية المذكور عام ١٩٦٠، الذى ألغى نظام البلديات، وأنشأ مجالس مدن تتبع الإدارة المحلية، وأممت شركات تشغيل المرافق، وأصبح تشغيل وصيانة هذه المرافق بمعرفة مجالس المدن ، أو هيئات عامة حكومية فساءت حالتها، وتدهورت بنيتها، وارتفعت أسعار تأدية الخدمة[2].

وقد اختصت مجالس المدن بكل شئون الحياة من تعليم وصحة وتموين وشئون اجتماعية واقتصادية وترفيهية وإسكان، وبهذا ضاعت شئون العمران في زحمة هذه الاختصاصات. وأصبحت المؤسسات الهندسية المختصة بشئون العمران والمرافق مبعثرة مكانيا وإنمائيا وغير مسئولة أمام مجالس المدن القائمة وأصبح وضع العمران فى المدن القائمة يسير من سيئ إلى أسوأ.

وكرد فعل لمشاكل العمران المتزايدة فى المدن القائمة اتبعت الدولة سياسة المدن الجديدة، وتم وضع القانون رقم (٥٩) لسنة ١٩٧٩ الخاص بإنشاء المجتمعات العمرانية الجديدة، حيث تم تحديد دور هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة كجهاز مسئول عن تخطيط وتنمية المدن الجديدة، ويقوم ببحث واقتراح ورسم وتنفيذ ومتابعة خطط وسياسات وبرامج إنشاء المجتمعات العمرانية الجديدة منذ بداية التفكير والتدبير لهذه المجتمعات حتى إتمام تنفيذها وتنميتها. وتملك هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة كافة السلطات والاختصاصات الواردة في قانون الحكم المحلي والخاص بإدارة المجتمعات القائمة حاليا فضلا عن مجموعة أخرى من السلطات والاختصاصات. حيث أن التحكم في الإدارات المتخصصة في جهاز تنمية المدن الجديدة يتم بواسطة السلطات العليا في القطاعات المركزية في كل مجال بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة. وتظل الهيئة هي المتحكم الرئيسي في المدن الجديدة وتوقيع سياستها وتخصيص الأراضي للأغراض المختلفة[3]. حيث يتضح أن أجهزة المدن الجديدة لا تختلف عن الإدارات المحلية التقليدية بالدواوين الحكومية من حيث النمط الأساسي للإدارة العامة التى أساسها السلطات المركزية. وبهذا تصبح القرارات الأساسية خارج إطار السلطة المحلية لتنمية المدينة الجديدة، ومن هنا تظهر الحاجة الملحة إلى تطوير الأداء الإدارى فى المدن الجديدة بما يواكب التغيرات الاقتصادية المستجدة على الصعيد العالمى والمحلى.

وقد تطلب الأمر تشجيع القطاع الخاص في الدخول في الاستثمار في المدن الجديدة، وحدد قانون المجتمعات العمرانية الجديدة رقم ٥٩ لسنة ١٩٧٩ نمط الاستثمار بالمدن الجديدة فى مصر كالآتى:

---

[1] أحمد خالد علام، "بلديات" مجلة جمعية المهندسين المصرية، المجلد التاسع والعشرون، العدد الأول، القاهرة: ١٩٩٠. ص ٤

[2] أحمد خالد علام، "بلديات" مجلة جمعية المهندسين المصرية، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الثالث، القاهرة: ١٩٩٦. ص ١٢

[3] تم شرح كيفية إدارة المدن الجديدة بالتفصيل فى الباب الثانى.

- **الاستثمار الخاص**: ويشمل جميع المشروعات الخاضعة لقوانين الاستثمار العاملة فى مصر ويستوى فى ذلك مشروعات قطاع الأعمال الخاص أو مشروعات القطاع العام الإنتاجية أو مشروعات رأس المال العربى والأجنبى.
- **الاستثمار العام**: ويقصد به استثمارات البنية الأساسية والخدمات العامة وتقوم به الدولة ممثلة فى هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة أو من تنيبه عنها فى القيام به. ويقسم الاستثمار العام إلى خدمات عامة ومرافق وهى التى يتم خصخصتها فى الدولة حاليا.

ثم جاء فى استراتيجية التنمية حتى عام ٢٠١٧ أنه يتطلب تشجيع القطاع الخاص على القيام بدوره كشريك أساسى فى التنمية العمرانية بحيث يصل إسهامه فى التنمية إلى نسبة ٨٠% والدولة إلى ٢٠% من حجم الاستثمار مع حث القطاع الخاص على الاستثمار فى مجالات البنية الأساسية من طرق ومطارات وأنشطة خدمية وذلك فى إطار الخطط التى تضعها الدولة لهذه المشروعات[1]. حيث لم تعد سياسة المدن الجديدة رد فعل مباشر لمشاكل العمران فى مصر بل أصبحت رؤى مستقبلية لتحقيق ظروف معيشية أفضل من خلال أسلوب التنمية. واتجه الفكر العام والحاكم لمجمل السياسات الجديدة إلى مفهوم التنمية الذاتية وتفعيل دور القطاع الخاص بأخذ المبادرة فى مشروعات التنمية مع تقليص دور الدولة إلا كضرورة حتمية للحفاظ على البعد الاجتماعى فى التنمية وخاصة تلك التى تمس فئات الدخل المحدود. وكان حتما أن يحدث تغير فى هيكل السياسات والبرامج الموجهه لعمران المدن الجديدة فى ظل التحولات العالمية والمحلية وكان من أهم أهداف هذا التغير استمرارية الميزانيات المخصصة من الدولة لاستمرار تنمية المدن الجديدة، ومحاولة إعادة الاتزان فى أسعار الخدمات السيادية التى تقدمها الدولة حتى تعكس قيمّتها الفعلية.

ويلاحظ أن دور الدولة ممثلة فى وزارة الإسكان والمرافق و المجتمعات العمرانية قد مر بتحول تدريجى من خلال أربعة مراحل هى:

المرحلة الأولى: ابتعدت الدولة عن تمويل الإسكان الفاخر تاركة الساحة خالية للقطاع الخاص.

المرحلة الثانية: سمحت الدولة للقطاع الخاص بحرية تمويل وبناء المرافق الداخلية.

المرحلة الثالثة: قررت الدولة منح القطاع الخاص حق إنشاء المرافق الخاصة بالبنية الأساسية كاملة من خلال أسلوب (BOOT).

المرحلة الرابعة: أطلقت الدولة الحرية للقطاع الخاص للقيام بتنمية المشروعات العمرانية الكبرى ويشمل ذلك أيضا المدن الصغيرة متكاملة بالمرافق والخدمات والوحدات السكنية بحيث يستطيع المستثمر بيع وحداتها السكنية أو الخدمية أو الترفيهية. مع استمرار دوَر الدولة فى تحمل تكلفة البعد الاجتماعى لتحقيق سياسات الدولة فى مجال توفير إسكان الشباب ومحدودى الدخل وتوفير الأراضى اللازمة لتشجيع الصناعات لتنمية المجتمع[2].

٣-٢-١ الوسائل الخاصة بأساليب التنمية العمرانية فى المدن الجديدة

فى محاولة لتخفيف الأعباء المالية التى تتحملها الدولة لتنمية المدن الجديدة، ظهر الاتجاه للتوسع فى اعطاء الفرصة للقطاع الخاص للاستثمار فى مشروعات كبيرة بالمدن الجديدة كجزء من سياسات

---

[1] إبراهيم، عبد الباقى. "الاستراتيجية القومية للاستيطان خارج الوادى ومستقبل العمران فى مصر"، المؤتمر العربى الإقليمى التوازن البيئى والتنمية الحضرية المستدامة، القاهرة: ٢٤ فبراير ٢٠٠٠. ص ٥.

[2] منال البطران، فؤاد مدبولى، "تنمية وإدارة المجتمعات العمرانية الجديدة فى ظل التحول إلى الاقتصاد الحر فى مصر"، المؤتمر العربى الإقليمى – تأمين الحيازة / الإدارة الحضرية الجيدة: محوران لتحقيق عدالة اجتماعية فى المدينة. القاهرة : ٢١-٢٤ ابريل ٢٠٠١.ص ١١.

الإصلاح الاقتصادى بالدولة، والاستعداد لدخوله فى إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة بغرض تحسين كفاءة إدارة التنمية العمرانية بها. إلا أن هناك العديد من العوامل التى ترتبط بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والعمرانية لكل دولة، وما يتناسب مع تجربة إحدى البلاد وثبت نجاحه قد لا يتلاءم مع ظروف دولة أخرى. وهناك العديد من الطرق والوسائل الخاصة بأساليب التنمية العمرانية فى المدن الجديدة، وتتمثل فى:

أولا: المسئولية الكاملة للدولة عن التنمية مع دور محدود للقطاع الخاص.

وذلك على أساس قيام جهة واحدة مسئولة بتنمية متكاملة ومنسقه لبعض ا لمساهمات التى قد تتم من جهات معاونه كالقطاع الخاص ، ومن ثم يجب أن يتوافر لهذه الجهة موارد فنية ومالية ضخمة لا يمكن أن تتوفر إلا من خلال الدولة، وبالتالى تمثل زيادة فى أعباء ميزانية التنمية للمدن الجديدة. والتى تظهر بوضوح من خلال التجربة الحالية حيث اتجهت الحكومة المصرية إلى إقامة عدد من المدن الجديدة يظهر دور المستثمرين فيها بنسبة بسيطة غير مؤثرة. وكمثال ذلك تجربة تنمية شواطئ البحر الأسود فى رومانيا وبلغاريا حيث تركزت التنمية بشواطئ البحر الأسود فى ٣ موانئ رئيسية هى كونستانزا Constanza وفارنا Varna وبورجاس Bourgas ومن ثم تركزت بها الأنشطة الرئيسية والسكان فى حين تركت باقى مناطق الساحل شبه خالية، وبعد الحرب العالمية الثانية قامت الحكومة الاشتراكية فى كل من الدولتين بتنفيذ برنامج للتنمية فى المنطقة لتحسين موقف الاقتصاد وقد قامت كل من الدولتين بدور الممول الأوحد للتنمية والاستثمار بالمنطقة. وقد بدأتا تنفيذ وتمويل وإنشاء منتجعات سياحية جديدة على البحر الأسود، أبرزها ماميا Mamia فى رومانيا وزلاتنى باجساك Zlatni Pjasac فى بلغاريا وبالرغم من الاستثمارات الضخمة فى هذه المنتجعات إلا أن اقتصاديات الإقليم ظلت تعتمد على الموانئ الثلاث السابقة فى حين ارتبطت اقتصاديات المنتجعات السياحية الجديدة بعاصمتى الدولتين اللتين تتركز فيهما مصادر التمويل[١].

ثانيا: عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحة للاستثمار.

حيث يتم فتح هذه المدن للمستثمرين المتميزين فى مجالات التنمية والتعمير، على أن تتم إدارتها عن طريق القطاع الخاص بكل صوره، بالإضافة إلى وجود الأجهزة الحكومية المتمثلة فى أجهزة التخطيط، والتى يقتصر دورها على الرقابة والإشراف على إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة. ويظهر ذلك فى تنمية ساحل الكوت دازور بفرنسا Cot Dazur؛ عندما بدأ الطلب على المنطقة من أثرياء أوروبا واستهداف منتجعات محدودة فى كان Cannes ونيس Nice بدأ المستثمرون المحليون فى بناء الفيلات والفنادق الفاخرة بها. وبعد الحرب العالمية الثانية بدأت زيارة الوفود السياحية الجماعية للمنطقة ونتج عن ذلك تكثيف الاستثمار من القطاع الخاص المحلى والإقليمى وامتدت التنمية شريطيا على الشاطئ بصورة عشوائية متصلة عملت على تدهور الموارد السياحية. فقامت السلطات الإقليمية المركزية بوضع مخططات سريعة للمنطقة ووضع ضوابط التنمية لوقف التدهور البيئى للموارد السياحية وبدأ تطبيقها عمليا. ويتضح ذلك من تجربة مصر فى مجال التنمية السياحية (مع التحفظ على نجاح هذه التجربة فى منطقة الساحل الشمالى) ولكن مع الأخذ فى الاعتبار ظروف وخصائص المدن الجديدة.

ثالثا: الشراكة المنضبطة بين القطاع الخاص والحكومة.

وذلك عن طريق قيام جهات مستقلة بالتنمية فى المدن الجديدة وفقا لتخطيط مسبق ومعلن بحيث تقوم هذه الجهات فى تنميتها بدور العامل المستقطب المحفز للتنمية من خلال توفير قوة الدفع المطلوبة لعمليات التنمية الخاص بها وفق رؤيتها الاقتصادية وفى ظل خطة عامة للدولة، وتتجه التنمية بعد ذلك إلى الاعتماد على أسلوب العرض والطلب مما يزيد القيمة المادية للمشروع

---

[١] أيمن محمد مصيلحى مقترح لأسلوب تنمية المناطق الصحراوية السياحية فى ظل ضعف التمويل، المؤتمر العلمى الدولى الخامس - كلية الهندسة - جامعة الأزهر ١٩-٢٢ ديسمبر ١٩٩٧ص ٤١٤-٤٢٢.

والموقع وكذلك بجذب المزيد من الاستثمارات للمنطقة. وتدخل الحكومة في التنمية بصورة مباشرة بدون أن تتحمل الحكومة أعباء مالية باهظة. مثل تجربة منطقة لانجدوك روسيلون بفرنسا حيث بدأ مشروع التنمية في عام ١٩٦٣ من خلال برنامج تم وضعه لتنمية الخط الساحلي للمنطقة الجنوبية بفرنسا على البحر المتوسط. ولقد استدعى تنفيذ هذا البرنامج تضافر الجهود المختلفة سواء من القطاع العام أو القطاع الخاص، حيث لا يتوافر لأى طرف منفردا الموارد المالية والفنية أو الخبرة لاحتكار التنمية السياحية في هذه المنطقة[1]. وكمثال لذلك ما قامت به الحكومة في مصر بإنشاء هيئة للتنمية السياحية لإعداد المناطق السياحية وعرضها على المستثمرين وكذلك توجيه الاستثمارات إلى مناطق تم تخطيطها وفقا لمعايير وضوابط خاصة لكل منها.

من العرض السابق للوسائل الخاصة بأساليب التنمية العمرانية في المدن الجديدة والمداخل المختلفة لإمكانات ممارسة دور القطاع الخاص في إدارة التنمية العمرانية بهذه المدن. يتضح أن مشاركة رأس المال الخاص للشركات أو الأفراد يمكن أن يساعد على إحداث تنمية متكاملة وسريعة للمدن الجديدة دون تحمل الدولة لأعباء مالية باهظة. مع أهمية تدخل الدولة في التنمية بصورة مباشرة كعنصر ضمان لتحقيق العوائد المنتظرة من التنمية العمرانية ومن ثم درجة المخاطرة برأس المال المستثمر وهو الدور الرئيس الذى يلعبه القطاع الخاص كما أنه المبرر الرئيس للأرباح التي يحققها، فهو يقوم بدور الموجه والمرشد لعمليات التنمية وتحديد أولوياتها وفق رؤية شاملة للمنطقة.

٣-٢-٢ الآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في إدارة التنمية العمرانية.

وفي إطار ما تم عرضه تتشكل الملامح والمعالم الرئيسية للآفاق المستقبلية لتطوير الأداء الإدارى للتنمية العمرانية بالمدن الجديدة في مصر بما يتفق مع طبيعة وظروف المدن الجديدة ومراعاة المتغيرات الاقتصادية المستجدة على الدولة. حيث تظهر الحاجة إلى ضرورة تطوير النظام الإداري بحيث يتضمن مشاركة وممارسة دور القطاع الخاص في إدارة التنمية العمرانية. ويمكن توضيح بعض التصورات التي من الممكن اختيار بعضها للتطبيق بكل مدينة على حدة، وذلك لاختلاف ظروف وطبيعة كل مدينة جديدة عن غيرها[2]:

أولا: شركات مساهمة.

تتكون شركة مساهمة بغرض إنشاء شركة متخصصة لإدارة المدينة الجديدة. وتتكون الشركة من ممثلي هيئة المجتمعات العمرانية والمستثمرين ورجال الأعمال أصحاب الشركات بالمدينة الجديدة والمواطنين سكان المدينة. وتعمل "الشركة المساهمة" على إدارة عملية التنمية فتقوم على تحسين وتطوير وصيانة الخدمات العامة والمرافق، وحماية البيئة، وتوفير وسائل الاتصالات والمواصلات والنقل، والتوسع في الإنتاج الغذائي، وتنمية الصرح الصناعي، وتساعد على جذب السكان وتعزيز حماية المواطن، وتحقيق الاستقرار بالمدينة الجديدة. ويقوم مجلس إدارة الشركة بوضع اللائحة التنفيذية للشركة. ولا تخضع هذه الشركة للوائح والقوانين التي تحكم الجهاز الإداري للدولة ولكن هي شركة مساهمة تخضع لرقابة المساهمين ممثلين في الجمعية العمومية ثم باقي الجهات المنظمة لذلك تبعا للنظام الأساسي والقوانين واللوائح المنظمة لذلك. ويكون لهذه الشركة موازنة خاصة وحساب ختامي ويترك لها حرية التصرف فيه ويتم مراجعته بمعرفة مراقب مالي يحدده المجلس ويكون للمجلس سلطة الصرف بما يتراءى له.

---

[1] أيمن محمد مصيلحي، مقترح لأسلوب تنمية المناطق الصحراوية السياحية في ظل ضعف التمويل، مرجع سابق ١٩٩٧ص ٤١٤-٤٢٢.
[2] فيصل عبد المقصود، داليا الدرديري، "ادارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة المصرية في ضوء المتغيرات الاقتصادية المستجدة على المجتمع المصري"، المؤتمر الدولي السابع للبناء والتشييد. القاهرة: ٢٢-٢٦ يونيو ٢٠٠٠. ص ٤٩١-٥٠٠.

ثانيا: هيئات تنمية

يتم إنشاء هيئة فيما بين المستثمرين بالمدينة وجهاز تنمية المدينة الجديدة ويكون لها كيان قانوني مستمد من النظم واللوائح التي تنظم إنشاء الهيئات غير الحكومية ويكون مجلس إدارة يضم مختلف الفئات الممثلة للمجتمع في المدينة. وتقوم هذه الهيئة برسم سياسة إدارة المدينة بحيث يتم تحقيق الأهداف المرجوة للتنمية، ورسم السياسة السعرية لبيع الخدمات والمرافق بما يتلاءم مع تكاليف الإنتاج ومتابعة تنفيذ تلك السياسة. ولهذه الهيئة الحق في عرض عقود للخدمات العامة Public-service contracting لإدارة مرافق البنية الأساسية والخدمات العامة في المدينة في عطاء محلي أو عالمي بين الشركات المتخصصة للتقدم بعروضها المتكاملة لتشغيل وإدارة وصيانة المرافق كما يتراءى ويناسب ظروف كل مدينة على حدة. ويحتاج تكوين الهيئة دراسات مستفيضة فيما يتعلق بالاعتبارات القانونية والتشريعية إلا أنه من المرجح أن يصير اعتبار هذه الهيئة ضمن المؤسسات غير الحكومية وقد تسفر الدراسات بعد ذلك عن ضرورة تغيير بعض التشريعات القانونية الحالية الخاصة بهذا المجال.

ثالثا: شركات تعمل بمتغيرات نظام (BOT)

تعتبر المرافق العامة من أهم الدعامات اللازمة لإقامة المدن الجديدة، وتشمل تلك المرافق المياه النقية ، وخدمات الصرف الصحي للمناطق السكنية والصناعية، وشبكات الطرق والكهرباء، والمخلفات الصلبة سواء الناتجة عن الاستهلاك الآدمي أو الصناعي. فقد وفرت الدولة المرافق العامة اللازمة بالمدن الجديدة، سواء للأغراض السكنية أو الصناعية، و بذلت في سبيل ذلك الكثير من الاستثمارات. و لكن بعد مرور عشرات السنين من إنشاء تلك المرافق وأعباء إدارتها وتشغيلها وصيانتها التي تقع بالكامل على الدولة ممثلة في أجهزة تنمية تلك المدن، فإنه من السهل تصور ما سيكون عليه حال تلك المرافق من تدهور بعد ثلاثين عاما من بدء إقامتها . لذلك يجب وضع مخطط فعلي، يمكن عن طريقه إدارة المرافق في المدن الجديدة بأسلوب سليم وفعال على أن يوضع في الاعتبار ألا تقع مسئولية إدارة المرافق على الدولة وحدها بل تكون مسئولية مشتركة بين المنتج والمستهلك، بل إن دور المستهلك في الإدارة يجب أن يتم تعظيمه كلما أمكن. فالمستهلك الرئيسي للمرافق في المدن الجديدة هو قطاع الإنتاج، أو بمعنى آخر قطاع الصناعة، يليه الاستهلاك الآدمي. لذلك فإن عدم إشراك المستهلك بنفسه في إدارة المرافق سيكون له أثر سلبي على كفاءتها في المستقبل القريب أو البعيد[1]. ومن أشهر أساليب الخصخصة الشركات التي تعمل بنظام (BOT) حيث تتعاقد الحكومة مع القطاع الخاص لتوفير الخدمات العامة ومرافق البنية الأساسية وفق عقود امتياز لآجال محددة وذلك لإشباع حاجة عامة ثم تنقل الشركة ملكية المرفق أو المشروع إلى الدولة أو الجهة المتعاقدة في حالة جيدة قابلة للاستمرار بعد نهاية المدة وتستأثر الشركات وحدها في خلال فترة الامتياز بكل الربح كما تتحمل وحدها كل الخسارة. وقد استخدم لتنفيذ مشاريع كبيرة تتعلق بالبنية الأساسية، خاصة في مجالات توليد الطاقة والنقل ومشروعات البنية الأساسية. ويتم حاليا في مصر الأخذ بنظام (BOT) حيث تم تأسيس عدد من الشركات التي تعمل بهذا النظام لخصخصة المرافق العامة والخدمات[2].

٣-٢-٣ آراء الأطراف المشاركة في التنمية العمرانية بالمدن الجديدة

تشهد الحقبة المعاصرة تغيرا كبيرا في المناخ الفكري المتمثل في الاتجاه نحو المستقبل الذي أصبح واضحا في التخطيط الاستراتيجي المستقبلي لكثير من الدول. ومن الحقائق المسلم بها أن التنبؤ

[1] رؤوف درويش ، مسئولية التخطيط والتنفيذ و إدارة المجتمعات العمرانية الجديدة (دور الدولة و القطاع الخاص) في إدارة المرافق ، مؤتمر " مستقبل المجتمعات العمرانية الجديدة " ، مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل) ، القاهرة ٢٢ - ٢٥ مايو ١٩٩٥

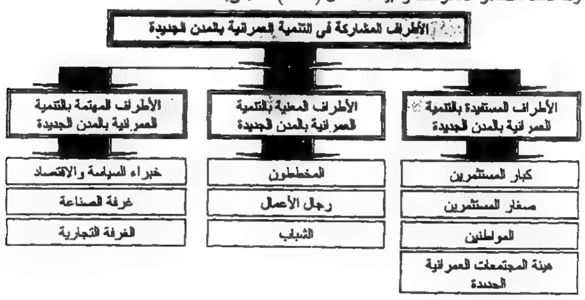
[2] انظر جدول متغيرات البوت (١-٦) بالباب الأول.

Forecasting يمثل أداة جوهرية لعمليات التخطيط في العالم المعاصر، ومادة التنبؤ هي البيانات والمعلومات المتوفرة عن الماضي Feedback والحقائق عن بعض الظواهر المعينة التي تظهر على الساحة. ويستهدف هذا الجزء من البحث محاولة استقراء آراء الأطراف المشاركة في التنمية العمرانية بالمدن الجديدة الثلاث موضع الدراسة، بهدف التعرف على آرائهم في التغيرات المستحدثة على إدارة التنمية العمرانية بهذه المدن ومدى استعداد الاطراف المستفيدة من المدن الجديدة للمشاركة في إدارة التنمية العمرانية بها.

لذلك فقد تم استخدام طريقة Delphi Technique[1] وهي عملية استراتيجية لجمع أكبر قدر من المعلومات المركزة وآراء الخبراء في مشكلة أو موضوع أو سياسة ما، وتفترض هذه الطريقة أن الاعتماد على عدد من الآراء سوف يؤدي إلى تنبؤ أفضل من التنبؤ الذي يمكن الوصول إليه باستخدام كل رأي على حده. وحتى لا يؤثر رأي واحد من هؤلاء الخبراء على بقية الأفراد، أو لتفادي الضغوط التي يمكن أن يولدها وجود الخبراء في جماعة واحدة، يطلب من كل فرد في موقعه أن يستجيب لمجموعه من الأسئلة التي وضعت في قائمة للاستقصاء. ويقوم الباحث بتلخيص آراء كل فرد في الجماعة وعرض آراء الآخرين، وتكوين رأي جماعي لموضوع البحث. وهذه الطريقة تساعد متخذي القرار على التنبؤ بالحلول المناسبة. وقد لا يتم الوصول الى رأي جماعي فقد تنتهي مع وجود خلافات في الرأي على أن تكون مبررة تبريرا معقولا ويكون على الباحث أن يختار أحد هذه التقديرات بعد دراستها دراسة متعمقة. وقد تم أخذ عينات عشوائية من المجتمع بكل مدينة من المدن الجديدة الثلاث موضع الدراسة؛ العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر لمعرفة آرائهم وتنبؤاتهم عن الأفاق المستقبلية لإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة في مصر عن طريق استخدام قائمة للاستقصاء تشتمل على تساؤلات متتابعة تصمم وتتداخل مع البيانات والمعلومات المتوفرة عن تجربة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة.

أولا: مصادر البيانات

وقد كانت مصادر المعلومات والبيانات،شكل (٣-٧)، كالآتي:-



شكل (٣-٧):الأطراف المشاركة في التنمية العمرانية بالمدن الجديدة
المصدر: الباحث

[1] http://www.icehouse.net/lmstuter/acf001.htm Lynn M Stuter The Delphi Technique. What Is It? March 1996; More Results From: www.icehouse.net

(أ) الأطراف المستفيدة من التنمية العمرانية بالمدن الجديدة:

وهم الأطراف التي تستفيد من نجاح أو فشل التنمية العمرانية بالمدن الجديدة كما يعنيها كيفية إدارة التنمية بهذه المدن لتأثرهم بها تأثرا مباشرا وهم:

- **كبار المستثمرين:** وهم أصحاب الشركات والمصانع الكبيرة ذات رأس المال الكبير المؤثر في استثمارات المدينة الجديدة. وعدد هذه الفئة قليل لا يتعدى أصابع اليد الواحدة في المدينة الواحدة ويتغير بكل مدينة عن الأخرى. ويكون لهذه الفئة الرأى المؤثر لدى السلطات الحكومية لما لها من ثقل كبير في الاقتصاد المصرى وبالتالى يزداد ثقلهم الاقتصادى والسياسى والاجتماعى في تنمية المدينة الجديدة. وغالبا ما يكون أحد كبار المستثمرين هو رئيس مجلس أمناء المدينة الجديدة.

- **صغار المستثمرين:** وهم أصحاب الشركات والمصانع في المدينة الجديدة بحيث يقل رأسمال شركاتهم كثيرا عن رأسمال الشركات الكبيرة. إلا أن أعدادهم تزداد كثيرا جدا عن عدد كبار المستثمرين. مما يجعل منهم قوة مؤثرة في المدينة الجديدة يمكن الرضوخ لرغباتهم واقتراحاتهم.

- **المواطنون:** وهم سكان المدينة الجديدة القاطنين فيها، وتتضمن هذه الفئة قسمان؛ الأول هم السكان القاطنين الدائمين في المدينة الجديدة وغالبا ما تكون أسرا من الشباب حديثي الزواج أو الأسر التي لديها أطفال في مرحلة الدراسة الإلزامية. أما القسم الثانى فهم سكان المدينة الذين يقيمون مدة العمل في المدينة ولكن أسرهم تعيش في المدن القائمة، وهم غالبا ما يكونوا أربابا لأسر لها أبناء في سن الشباب تحتاج لوجود خدمات غير ميسرة في المدينة الجديدة، فيسكن رب الأسرة بالمدينة أسبوع العمل ويقضى عطلة نهاية الأسبوع في المدينة القائمة مع أسرته.

- **هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة:** وهى الجهة الرئيسة التي تقوم على إدارة المدن الجديدة عن طريق أجهزة تنمية المدن الجديدة. ويتمثل رأى الهيئة في رؤساء أجهزة تنمية المدن الجديدة الثلاث. وأعضاء المكتب الفنى لوزير الإسكان والمرافق والمجتمعات الجديدة كممثلي لهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة

(ب) آراء الأطراف المعنية بالتنمية العمرانية بالمدن الجديدة.

- **المخططون:** وتنقسم هذه الفئة إلى قسمين؛ الأولى هى الفئة الأكاديمية وهم أساتذة التخطيط في كليات التخطيط والهندسة. والثانية هى الفئة الممارسة للتخطيط عمليا ممثلا في دراسات التقويم للمدن الجديدة الثلاث.

- **رجال الأعمال:** وهم الفئة المستهدفة للاستثمار في المدينة الجديدة لمحاولة جذب الكثير من رؤوس الأموال لفتح المزيد من الشركات والمصانع. الأمر الذى يؤدى إلى جذب المهاجرين إليها من المدن المحيطة بالمدينة الجديدة ويخلق فرص أكبر للاستثمار في أنشطة الإنتاج والخدمات وتؤدى هذه المؤثرات والمتغيرات الجديدة إلى استيعاب أعداد أكبر من سكان المدن المجاورة.

- **الشباب:** هى أهم فئة يتم استقطابها للمدينة الجديدة لتنميتها عمرانيا. حيث تعمل الدولة على جذبهم من المدن القائمة المكتظة بالسكان لإيجاد مأوى لهم وتوفير فرص عمل ورفع مستواهم المعيشى وتحقيق رغباتهم في أوضاع لا تتوفر في المدن القائمة. حيث يتم تحديد مدى نجاح المدينة الجديدة عمرانيا بمعدل نمو السكان في المدينة الجديدة وهذا النمو ينتج عن معدل هجرة السكان من المدن المحيطة القائمة الى المدينة الجديدة.

(ج) آراء الأطراف المهتمة بالتنمية العمرانية بالمدن الجديدة.

- **خبراء السياسة والاقتصاد**: وهم خبراء السياسة والمال والاقتصاد فى الدولة. وهم الأكثر خبرة ودراية بكل من الأوضاع الاقتصادية بالدولة وأوضاع القطاع الخاص فى مصر. وذلك للاستعانه بآرائهم وخبراتهم فى معرفة مدى إمكانية مشاركة القطاع الخاص فى إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى مصر.
- **غرفة الصناعة**: وهى الفئة الممثلة للقاعدة الاقتصادية الأساسية بالمدن الجديدة. وتتضمن رجال الأعمال والمستثمرين أصحاب المصانع فى مختلف أنحاء الدولة. إلا أن جزءاً كبيرا منها يضم كل المستثمرين الأساسيين بالمدن الجديدة ذوى الاستثمارات الصناعية الضخمة المؤثرة فى الاقتصاد القومى للدولة.
- **الغرفة التجارية**: وهى الفئة الممثلة لنوع هام من الخدمات الأساسية بالمدن الجديدة وهى الخدمات التجارية. بالإضافة إلى أنها تضم رجال الأعمال أصحاب الشركات التى تلبى احتياجات المصانع بالمدن الجديدة من معدات وقطع غيار وخلافه.

ثانيا: أساليب جمع البيانات

تم استخدام أسلوبين لجمع البيانات المطلوبه للاستبيان وهما؛ أسلوب المقابلة الشخصية Interview وأسلوب الاستقصاء الذاتى Self - Enumeration كالآتى:

- **أسلوب المقابلة الشخصية**: وذلك بالاتصال المباشر بأفراد عينة البحث وتوجيه الأسئلة إليهم ثم تفريغ إجاباتهم فى استمارات خاصة بهم. وقد تم تطبيقه على عينات كل من كبار وصغار المستثمرين ورؤساء أجهزة المدن الجديدة وممثلى هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة وخبراء المال والاقتصاد بالدولة وغرفة الصناعة والغرفة التجارية.
- **أسلوب الاستقصاء الذاتى** : وذلك بتوزيع استمارات على أفراد العينة ويقوموا بالإجابة على أسئلة الاستمارة كاملة، وقد تم استخدام هذا الأسلوب مع المواطنين بالمدينة الجديدة وبعض رجال الأعمال والشباب المستهدف للإقامة بهذه المدن.

وقد تم استخدام الإحصاء الوصفى Descriptive Statistics لاستكشاف شكل التوزيع لآراء أفراد العينة المستعان بها. وسوف يتم عرض نتائج البحث الميدانى لكل مدينة على حدة للتعرف على توجهات الأطراف المشاركة والمستفيدة والمعنية بالتنمية العمرانية بها على وجه الخصوص طبقا لظروفها الخاصة ومشكلاتها. على أن يتم عرض إجمالى النتائج للمدن الثلاثة والمقارنة بينها للتعرف على أوجه الاتفاق والخلاف وصولا إلى توجه عام للآفاق المتاحة لمشاركة القطاع الخاص فى التنمية العمرانية فى المدن الجديدة بوجه عام.

٣-٢-٣-١ آراء الأطراف المستفيدة من التنمية العمرانية بالمدن الجديدة

تباينت وجهات نظر وآراء الأطراف المستفيدة من إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة - كبار وصغار المستثمرين والمواطنين - فى إدارة التنمية العمرانية بكل مدينة من المدن الجديدة الثلاث موضع الدراسة فى كيفية وأسلوب إدارة التنمية العمرانية بها، ومدى رغبة كل طرف من الأطراف المستفيدة فى المشاركة فى إدارة التنمية العمرانية بالمدينة الجديدة.

٣-٢-٣-١-١ مدينة العاشر من رمضان

يوضح جدول (٣-٢) والشكل (٣-٨) الآراء المختلفة لكل من كبار وصغار المستثمرين والمواطنين بمدينة العاشر من رمضان في المداخل المختلفة لإمكانيات دخول ومشاركة القطاع الخاص في إدارة التنمية العمرانية بالمدينة الجديدة.

كما يبين جدول (٣-٣) والشكل (٣-٩) اختيارات الأطراف المعنية بإدارة التنمية العمرانية بمدينة العاشر من رمضان - الذين رغبوا في وجود شراكة منضبطة بين الدولة والقطاع الخاص في إدارة المدينة الجديدة - للآفاق المتاحة لهذه الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص في إدارة التنمية العمرانية بالمدينة الجديدة. ونسب موافقتهم على الاستعانة بشركات تعمل بمتغيرات نظام (BOT) في إدارة الخدمات والمرافق بالمدن الجديدة. وتتلخص أهم نتائج هذا الاستبيان في التالي:

أولا: كبار المستثمرين:-

تم استبيان عدد ثلاثة من كبار المستثمرين بمدينة العاشر من رمضان، وقد أيد اثنان من كبار المستثمرين وجود شراكة بين الدولة والقطاع الخاص في إدارة المدينة الجديدة، بينما وافق المستثمر الثالث على عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحة للاستثمار. وقد أكدوا على عدم ضم المدن الجديدة إلى المحليات وخضوعها إلى إدارة الدولة فقط، حيث إنها مثقلة بأعباء كثيرة تؤثر وتؤدى الى عرقلة نموها فلم يوافق أى منهم على اقتصار مسئولية إدارة التنمية على الدولة فقط

وبالنسبة للآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في إدارة التنمية، فقد أيد كبار المستثمرين جميعهم طرح إدارة المرافق لشركات صيانة متخصصة تعمل بنظام BOT سواء لصيانة الطرق أو المرافق أو الخدمات على أن تكون مملوكة لمستثمرى المدينة نفسها. وقد فضل المستثمرون إقامة الشركات المساهمة على وجود هيئات تنمية لإدارة التنمية بالمدن الجديدة.

ثانيا: صغار المستثمرين:-

تم استبيان ٢٥ من صغار المستثمرين بمدينة العاشر من رمضان، وقد أيد صغار المستثمرين بنسبة (٧٢% من العينة) على ضرورة وجود الشراكة المنضبطة بين القطاع الخاص والدولة في أى صورة من صوره، بينما بلغت نسبة الموافقين على عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحه للاستثمار (٢٨% من العينة) في حين كان رفضهم التام لمسئولية الدولة فقط لإدارة المدن الجديدة.

وبالنسبة للآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في التنمية العمرانية بالمدينة فقد أيد صغار المستثمرين طرح إدارة المرافق لشركات صيانة متخصصة لصيانة الطرق أو المرافق أو الخدمات بإجماع العينة. وقد فضل (٥٥,٥% من العينة) إنشاء الشركات المساهمة (مع عدم الموافقة على وجود مساهم رئيسى) مع وجود دور الدولة الرقابى لضمان تقديم الخدمات بالأسعار السائدة دون مغالاة ، بينما أيد (٤٥,٥% من العينة) أن تكون الإدارة عن طريق هيئات تنمية متخصصة لإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة.

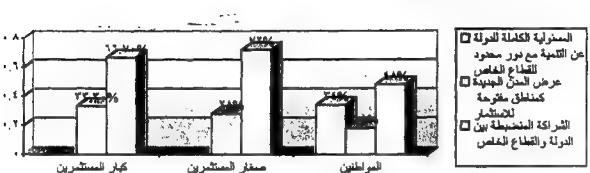
ثالثا: المواطنين:-

تم استبيان ١٥٦ من المواطنين بمدينة العاشر من رمضان، أيد (٤٨% من العينة) الشراكة المنضبطة بين القطاع الخاص والحكومة، بينما كانت أفضلية المسئولية الكاملة للدولة عن التنمية مع دور محدود للقطاع الخاص (٣٤% من العينة)، وعن اقتراح عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحه للاستثمار فلم تتجاوز النسبة (١٨% من العينة). وذلك خوفا من سيطرة رأس المال على الخدمات والمرافق في المدينة الجديدة أو ارتفاع الاسعار عن مستوى الفرد العادى بالدولة.

جدول (٣-٢): آراء الأطراف المستفيدة بإدارة التنمية العمرانية بالعاشر من رمضان فى المداخل المختلفة لإمكانات ممارسة دور القطاع الخاص فى إدارة التنمية العمرانية بالمدينة.

م	التوصيف	المسئولية الكاملة للدولة عن التنمية مع دور محدود للقطاع الخاص	عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحة للاستثمار	الشراكة المنضبطة بين الدولة والقطاع الخاص	المجموع
١	كبار المستثمرين	صفر%	%٣٣.٣	%٦٦.٧	%١٠٠
٢	صغار المستثمرين	صفر%	%٢٨	%٧٢	%١٠٠
٣	المواطنين	%٣٤	%١٨	%٤٨	%١٠٠

المصدر: الباحث من واقع البحث الميدانى

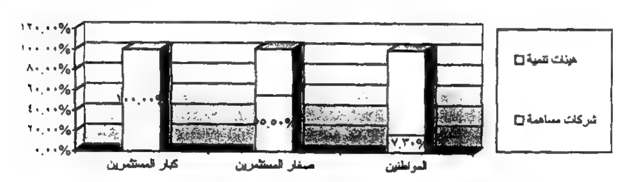


شكل (٣-٨): آراء الأطراف المستفيدة بإدارة التنمية العمرانية بالعاشر من رمضان فى المداخل المختلفة لإمكانيات ممارسة دور القطاع الخاص فى التنمية العمرانية بالمدينة.
المصدر: الباحث من واقع البحث الميدانى

جدول (٣-٣): موقف الأطراف المستفيدة بإدارة التنمية العمرانية بالعاشر من رمضان للآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة فى إدارة التنمية العمرانية بالمدينة. ونسب موافقتهم على الاستعانة بشركات تعمل بنظام BOT فى إدارة الخدمات والمرافق بالمدن الجديدة.

م	التوصيف	شركات مساهمة	هيئات تنمية	شركات تعمل بنظام (BOT)
١	كبار المستثمرين	%١٠٠	صفر%	%١٠٠
٢	صغار المستثمرين	%٥٥.٥	%٤٥.٥	%١٠٠
٣	المواطنين	%١٧.٣	%٨٢.٧	%٨٧

المصدر: الباحث من واقع البحث الميدانى



شكل (٣-٩): اختيارات الأطراف المستفيدة بإدارة التنمية العمرانية بالعاشر من رمضان للآفاق المتاحة للشراكة بين الدولة والقطاع الخاص فى إدارة التنمية العمرانية بالمدينة ونسب موافقتهم على الاستعانة بشركات تعمل بنظام BOT فى إدارة الخدمات والمرافق بالمدن الجديدة.
المصدر: الباحث من واقع البحث الميدانى

وبالنسبة للآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في التنمية العمرانية بالمدينة فقد أيد أغلبية المواطنين(٨٧% من العينة) طرح إدارة المرافق لشركات صيانة متخصصة سواء لصيانة الطرق أو المرافق أو الخدمات. ونجد تحفظ قليل من المواطنين (١٣% من العينة) على دخول الشركات التي تعمل بنظام BOT في المدينة الجديدة (لعدم معرفتهم بهذا النظام). بينما رغبت نسبة (٨٢,٧% من العينة) في وجود هيئات تنمية لإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة، أما على إقامة الشركات المساهمة فقد بلغت نسبة الموافقين (١٧,٣% من العينة) فقط.

مما سبق يتضح أن كبار وصغار المستثمرين بمدينة العاشر من رمضان يؤيدون دخول القطاع الخاص في إدارة التنمية العمرانية بالمدينة، سواء عن طريق اشتراكهم في شركات مساهمة لإدارة المدينة الجديدة أو إعطاء إدارة الخدمات العامة والمرافق في المدينة الجديدة إلى شركات متخصصة لإدارتها وصيانتها، حيث يؤكدون عدم خضوع إدارة المدينة لإدارة الدولة فقط. مع تحفظ صغار المستثمرين على وجود مساهم رئيسي لضمان عدم استغلال كبار المستثمرين. أما المواطنون فيتضح خوفهم من سيطرة رأس المال على المدينة الجديدة أو ارتفاع الأسعار عن مستوى الفرد العادي بالدولة. إلا أنهم أيدوا دخول القطاع الخاص كشركات متخصصة لإدارة وصيانة الخدمات العامة والمرافق مع وجود المسئولية الرقابية للدولة.

٣-٢-٣-١-٢ مدينة السادات.

يوضح جدول (٣-٤) والشكل (٣-١٠) الأراء المختلفة لكل من كبار وصغار المستثمرين والمواطنين بمدينة السادات في المداخل المختلفة لإمكانيات ممارسة دور القطاع الخاص في إدارة التنمية العمرانية بالمدينة.

كما يبين جدول (٣-٥) والشكل (٣-١١) اختيارات الأطراف المعنية بإدارة التنمية العمرانية بمدينة السادات- الذين رغبوا في وجود شراكة منضبطة بين الدولة والقطاع الخاص في إدارة المدينة الجديدة - للآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في إدارة التنمية العمرانية بالمدينة. ونسب موافقتهم على الاستعانة بشركات تعمل بمتغيرات نظام (BOT) في إدارة الخدمات والمرافق بالمدن الجديدة. وتتلخص أهم نتائج هذا الاستبيان في التالي:

أولا: كبار المستثمرين:

تم استبيان ٣ من كبار المستثمرين بمدينة السادات، وقد أيد اثنان من كبار المستثمرين الشراكة المنضبطة بين القطاع الخاص والحكومة، وأكدا أن تكوين شركة أو هيئة لكل مدينة تحت أي مسمى لإدارة المدينة لتسيير شئونها يجب أن يمثل فيها الأجهزة الحكومية وأصحاب المصالح الحقيقية في هذه المدينة على أن تأخذ هذه الهيئة جميع الصلاحيات التي تمنحها الإدارة الذاتية. بينما وافق المستثمر الثالث على عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحه للاستثمار. ولم يوافقوا جميعا على اقتصار مسئولية التنمية على الدولة فقط.

وبالنسبة للآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في التنمية العمرانية بالمدينة فقد أيد كبار المستثمرين جميعا طرح إدارة المرافق لشركات صيانة متخصصة تعمل بنظام BOT سواء لصيانة الطرق أو المرافق أو الخدمات. وكانت نسبة إقامة الشركات المساهمة متساوية (٥٠% من العينة) مع وجود هيئات التنمية لإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة.

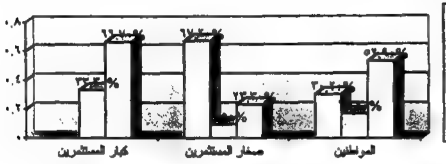
ثانيا: صغار المستثمرين:

تم استبيان ٤٢ من صغار المستثمرين بمدينة السادات، ويعتقد صغار المستثمرين أن مشاركتهم أو إسناد إدارة هذه المدن الجديدة إليهم سوف يشكل أعباء جديدة عليهم (٦٧,٢% من العينة) لأن

جدول (٣-٤): أراء الأطراف المستفيدة بإدارة التنمية العمرانية بالسادات في المداخل المختلفة لإمكانات ممارسة دور القطاع الخاص في إدارة التنمية العمرانية بالمدينة.

م	التوصيف	المسئولية الكاملة للدولة عن التنمية مع دور محدود للقطاع الخاص	عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحة للاستثمار	الشراكة المنضبطة بين القطاع الخاص والحكومة	المجموع
١	كبار المستثمرين	صفر%	%٣٣,٣	%٦٦,٧	%١٠٠
٢	صغار المستثمرين	%٦٧,٢	%٩,٥	%٢٣,٣	%١٠٠
٣	المواطنين	%٣٠,٢	%١٦,٩	%٥٢,٩	%١٠٠

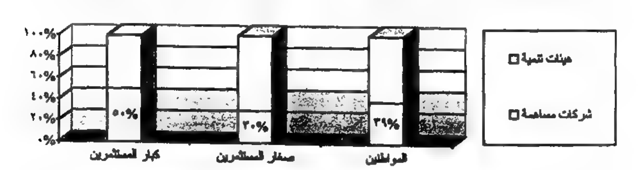
المصدر: الباحث من واقع البحث الميداني.



شكل (٣-١٠): أراء الأطراف المستفيدة بإدارة التنمية العمرانية بالسادات في المداخل المختلفة لإمكانيات ممارسة دور القطاع الخاص في ادارة التنمية العمرانية بالمدينة.
المصدر: الباحث من واقع البحث الميداني

جدول (٣-٥): اختيارات الأطراف المستفيدة بإدارة التنمية العمرانية بالسادات للآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في إدارة التنمية العمرانية بالمدينة ونسب موافقتهم على الاستعانة بشركات تعمل بنظام BOT في إدارة الخدمات والمرافق بالمدن الجديدة.

م	التوصيف	شركات مساهمة	هيئات تنمية	شركات تعمل بنظام (BOT)
١	كبار المستثمرين	%٥٠	%٥٠	%١٠٠
٢	صغار المستثمرين	%٣٠	%٧٠	%١٠٠
٣	المواطنين	%٣٩	%٦١	%٧٣



شكل (٣-١١): اختيارات الأطراف المستفيدة بإدارة التنمية العمرانية بالسادات للآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في إدارة التنمية العمرانية بالمدينة ونسب موافقتهم على الاستعانة بشركات تعمل بنظام BOT في إدارة الخدمات والمرافق بالمدن الجديدة.
المصدر: الباحث من واقع البحث الميداني

مشكلة الإدارة تواجه القطاع الخاص كما تواجه القطاع الحكومي والعام فى مصر حاليا وبدرجة متقاربة، بينما يؤكد (٩,٥% من العينة) أنه لن تكون هناك أية أعباء، وما يدفعه المستثمر فى تحسين إدارة هذه المدن يعود عليه بالفائدة فى النهاية حيث ستختفى الشكاوى من سوء الإدارة وانعدام التنظيم والإجراءات البيروقراطية التي تحكم المدن الجديدة الآن. وبالمشاركة فى الإدارة سوف تتم حماية المستثمرين من أي قرار عشوائي يتعلق بزيادة فى الرسوم أو فارق فى الغرامات مادامت هناك إدارة ذاتية للمستثمر فى اتخاذ القرار، لذلك كان ترجيحهم لعرض المدن الجديدة للاستثمار. بينما يؤكد (٢٣,٣% من العينة) على ضرورة وجود الشراكة بين القطاع الخاص والحكومة فى إدارة المدن الجديدة.

وبالنسبة للآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة فى التنمية العمرانية بالمدينة فقد أيد صغار المستثمرين (١٠٠% من العينة) طرح إدارة المرافق لشركات صيانة متخصصة تعمل بنظام BOT سواء لصيانة الطرق أو المرافق أو الخدمات. وبلغت نسبة الموافقين على إقامة الشركات المساهمة (٣٠% من العينة) فقط، فى حين بلغت نسبة الموافقين على وجود هيئات تنمية لإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة (٧٠% من العينة).

ثالثا: المواطنين:-

تم استبيان ١٨٩ من المواطنين بمدينة السادات، أيدت نسبة (٥٢,٩% من العينة) الشراكة المنضبطة بين القطاع الخاص والحكومة، بينما أفضلية اقتراح عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحة للاستثمار كانت نسبته (١٦,٩% من العينة)، بينما اختيار المسئولية الكاملة للدولة عن التنمية مع دور محدود للقطاع الخاص كانت نسبتة (٣٠,٢%من العينة).

وبالنسبة للآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة فى التنمية العمرانية بالمدينة فقد أيد أغلب المواطنين (٧٣% من العينة) طرح إدارة المرافق لشركات صيانة متخصصة سواء لصيانة الطرق أو المرافق أو الخدمات. ونجد تحفظ قليل من المواطنين (١٧% من العينة) على دخول الشركات التى تعمل بنظام BOT فى خدمات المدينة الجديدة. ورغبت نسبة (٦١% من العينة) فى وجود هيئات تنمية لإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة على إقامة الشركات المساهمة التى بلغت نسبة الموافقين عليها (٣٩% من العينة) فقط.

مما سبق يتضح أن كبار المستثمرين والمواطنين بمدينة السادات يؤيدون دخول القطاع الخاص فى إدارة التنمية العمرانية بالمدينة سواء عن طريق اشتراكهم فى شركات مساهمة أو مجالس إدارة المدينة الجديدة أو إعطاء إدارة الخدمات العامة والمرافق فى المدينة الجديدة إلى شركات متخصصة لإدارتها وصيانتها، حيث يؤكدون عدم موافقتهم على ضم مدينة السادات للمحافظات لتتبع إدارة محافظة المنوفية. وقد تحفظ صغار المستثمرين على مشاركتهم فى الإدارة لأن ذلك سيشكل أعباء إضافية عليهم بالإضافة إلى المشاكل التى تواجههم فى أعمالهم. إلا أنهم أيدوا دخول القطاع الخاص كشركات متخصصة لإدارة وصيانة الخدمات العامة والمرافق مع وجود هيئات تنمية متخصصة لإدارة المدن الجديدة.

٣-/ .١-٣ مدينة السادس من أكتوبر.

يوضح الجدول (٣-٦) والشكل (٣-١٢) الآراء المختلفة لكل من كبار وصغار المستثمرين والمواطنين بمدينة السادس من اكتوبر فى المداخل المختلفة لإمكانيات ممارسة دور القطاع الخاص فى إدارة التنمية العمرانية بالمدينة.

كما يبين الجدول (٣-٧) والشكل (٣-١٣) اختيارات الأطراف المعنية بإدارة التنمية العمرانية بمدينة السادس من اكتوبر- الذين رغبوا فى وجود شراكة منضبطة بين الدولة والقطاع الخاص فى إدارة

المدينة الجديدة - للآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في إدارة التنمية بالمدينة. ونسب موافقتهم على الاستعانة بشركات تعمل بمتغيرات نظام (BOT) في إدارة الخدمات بالمدن الجديدة. وتتلخص أهم نتائج هذا الاستبيان في التالي:

أولا: كبار المستثمرين:-

تم استبيان ٣ من كبار المستثمرين بالسادس من أكتوبر، وقد أيد جميع كبار المستثمرين الشراكة المنضبطة بين القطاع الخاص والحكومة حيث تخضع ادارتها للقطاع الخاص. ولم يوافق أي منهم على عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحه للاستثمار أو اقتصار مسئولية التنمية بالمدينة الجديدة على الدولة فقط.

وبالنسبة للآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في التنمية العمرانية بالمدينة فقد أيد كبار المستثمرين جميعا طرح إدارة المرافق لشركات صيانة متخصصة تعمل بنظام BOT سواء لصيانة الطرق أو المرافق أو الخدمات. وقد وافق اثنان من المستثمرين على إقامةالشركات المساهمة في حين أيد المستثمر الثالث وجود الهيئات التنموية.

ثانيا: صغار المستثمرين:-

تم استبيان ٣٦ من صغار المستثمرين بمدينة السادس من أكتوبر ، فيما يتعلق بعرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحة للاستثمار لم يرحب صغار مستثمري السادس من أكتوبر بهذا التحويل فلم يوافق على هذا البند سوى نسبة (٥,٦% من العينة). وانما رحبوا بدخولهم في إدارة المدينة الجديدة بمشاركة الدولة على أن تتم دراستها على فترة انتقالية طويلة و يأتي ذلك بعدما تسفر عنه الدراسات الاقتصادية و الاجتماعية المتأنية لمثل هذا القرار فكانت نسبة (٧٥% من العينة) توافق على الشراكة بين القطاع الخاص والدولة. وقد أكدت نسبة (١٩,٤% من العينة) وجود الدولة وسيادتها في إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة.

وبالنسبة للآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في التنمية العمرانية بالمدينة فقد أيد صغار المستثمرين (١٠٠% من العينة) طرح إدارة المرافق لشركات صيانة متخصصة سواء لصيانة الطرق أو المرافق أو الخدمات. وبلغت نسبة الموافقين على وجود الهيئات بأغلبية (٨١,٥% من العينة)، في حين بلغت نسبة الموافقين على إقامةالشركات المساهمة (١٨,٥% من العينة).

ثالثا: المواطنين:-

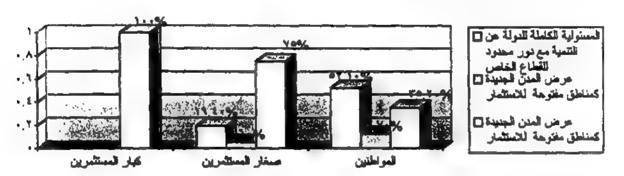
تم استبيان ١٧٣ من المواطنين بمدينة السادس من أكتوبر، أكد المواطنون على وجود الدولة وسيادتها للمحافظة على الخدمات السيادية " الأمن – التعليم – الصحة " وذلك لضمان تقديم الخدمات بنفس الأسعار السائدة بالمحافظات الأخرى مراعاة للبعد الاجتماعي للسكان في المدينة الجديدة وحتى لا تصبح طاردة للسكان. فقد وافق (٥٢,١% من العينة) على المسئولية الكاملة للدولة عن التنمية مع دور محدود للقطاع الخاص ويمكن تطوير أداء المدن الجديدة من خلال مجلس أمناء منتخب بحيث يعطى له جميع الصلاحيات واتخاذ القرار. بينما أيد(٣٥,٢% من العينة) الشراكة المنضبطة بين القطاع الخاص والحكومة . وأيد (١٢,٧% من العينة) عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحة للاستثمار.

وبالنسبة للآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في التنمية العمرانية بالمدينة فقد أيد المواطنون (٦٣,٨٣%من العينة) طرح إدارة المرافق لشركات صيانة متخصصة سواء لصيانة الطرق أو المرافق أو الخدمات، ونجد تحفظ المواطنين بنسبة (٣٦,١٧% من العينة) على دخول الشركات التي تعمل بنظام BOT في المدينة الجديدة (لعدم فهمهم لهذا النظام). وبلغت نسبة الموافقين على وجود المجالس الإدارية (٧٨,٧%من العينة)، في حين بلغت نسبة الموافقين على إقامةالشركات المساهمة (٢١,٣% من العينة) فقط.

جدول (٣-٦): آراء الأطراف المستفيدة بإدارة التنمية العمرانية بالسادس من أكتوبر في المداخل المختلفة لإمكانات ممارسة دور القطاع الخاص في إدارة التنمية العمرانية بالمدينة.

م	التوصيف	المسئولية الكاملة للدولة عن التنمية مع دور محدود للقطاع الخاص	عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحة للاستثمار	الشراكة المنضبطة بين القطاع الخاص والحكومة	المجموع
١	كبار المستثمرين	صفر%	صفر%	%١٠٠	%١٠٠
٢	صغار المستثمرين	%١٩,٤	%٥,٦	%٧٥	%١٠٠
٣	المواطنين	%٥٢,١	%١٢,٧	%٣٥,٢	%١٠٠

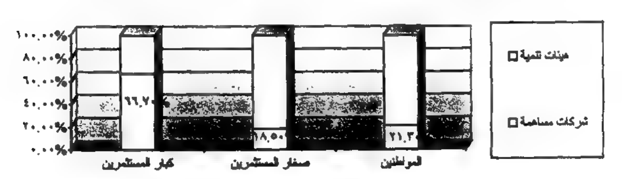
المصدر: الباحث من واقع البحث الميدان



شكل (٣-١٢): آراء الأطراف المستفيدة بإدارة التنمية العمرانية بمدينة السادس من أكتوبر في المداخل المختلفة لإمكانيات ممارسة دور القطاع الخاص في ادارة التنمية العمرانية بالمدينة.
المصدر: الباحث من واقع البحث الميداني

جدول (٣-٧): اختيارات الأطراف المستفيدة بإدارة التنمية العمرانية بالسادس من أكتوبر للآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في إدارة التنمية العمرانية بالمدينة. ونسب موافقتهم على الاستعانة بشركات تعمل بنظام BOT في إدارة الخدمات والمرافق بالمدن الجديدة.

م	التوصيف	شركات مساهمة	هيئات تنمية	شركات تعمل بنظام (BOT)
١	كبار المستثمرين	%٦٦,٧	%٣٣,٣	%١٠٠
٢	صغار المستثمرين	%١٨,٥	%٨١,٥	%١٠٠
٣	المواطنين	%٢١,٣	%٧٨,٧	%٦٣,٨٣



شكل (٣-١٣): اختيارات الأطراف المستفيدة بإدارة التنمية العمرانية بالسادس من أكتوبر للآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في إدارة التنمية العمرانية بالمدينة ونسب موافقتهم على الاستعانة بشركات تعمل بنظام BOT في إدارة الخدمات والمرافق بالمدن الجديدة.
المصدر: الباحث من واقع البحث الميدان

مما سبق يتضح أن كبار وصغار المستثمرين بمدينة السادس من أكتوبر يؤيدون دخول القطاع الخاص في إدارة التنمية العمرانية بالمدينة سواء عن طريق اشتراكهم في شركات مساهمة لإدارة المدينة الجديدة أو إعطاء إدارة الخدمات العامة والمرافق في المدينة الجديدة الى شركات متخصصة لإدارتها وصيانتها، حيث يؤكدون عدم موافقتهم لخضوع إدارة المدينة لإدارة الدولة فقط. أما المواطنون فيتضح خوفهم من سيطرة رأس المال على المدينة الجديدة فقد أكدوا على ضرورة سيادة الدولة على الخدمات السيادية " الأمن - التعليم - الصحة " وذلك لضمان تقديم الخدمات بنفس الأسعار السائدة بالمحافظات الأخرى مراعاة للبعد الاجتماعي للسكان في المدينة الجديدة ويمكن تطوير مجلس الأمناء المنتخب بحيث تعطى له جميع الصلاحيات وإتخاذ القرار.

٣-٢-٣-١-٤ إجمالي المدن الجديدة الثلاث

يوضح جدول (٣-٨) والشكل (٣-١٤) الأراء المختلفة لكل من كبار وصغار المستثمرين والمواطنين بالمدن الجديدة الثلاث في المداخل المختلفة لإمكانيات ممارسة دور القطاع الخاص في إدارة التنمية العمرانية بالمدينة.

كما يبين جدول (٣-٩) والشكل (٣-١٥) لختيارات الأطراف المعنية بإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة الثلاث - الذين رغبوا في وجود شراكة منضبطة بين الدولة والقطاع الخاص في إدارة المدينة الجديدة - للأفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في إدارة التنمية العمرانية بالمدينة. ونسب موافقتهم على الاستعانة بشركات تعمل بمتغيرات نظام (BOT) في إدارة الخدمات والمرافق بالمدن الجديدة.

أولا: كبار المستثمرين:-

كان إجمالي كبار المستثمرين بالمدن الجديدة الثلاث الذين تم أخذ أرائهم ٩ مستثمرين، وقد أيد ٧ من كبار المستثمرين الشراكة المنضبطة بين القطاع الخاص والحكومة لتخضع إدارة المدن الجديدة للقطاع الخاص. بينما وافق مستثمران فقط على عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحه للاستثمار. ولم يوافق أي منهم على اقتصار مسئولية التنمية على الدولة فقط.

وبالنسبة للأفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في التنمية العمرانية بالمدينة فقد أيد كبار المستثمرين (١٠٠% من العينة) طرح إدارة المرافق لشركات صيانة متخصصة تعمل بنظام BOT سواء لصيانة الطرق أو المرافق أو الخدمات. وبلغت نسبة الموافقين على إقامة الشركات المساهمة (٥٧,١% من العينة)، في حين بلغت نسبة الموافقين على وجود هيئات التنمية (٤٢,٩% من العينة) فقط.

ثانيا: صغار المستثمرين:-

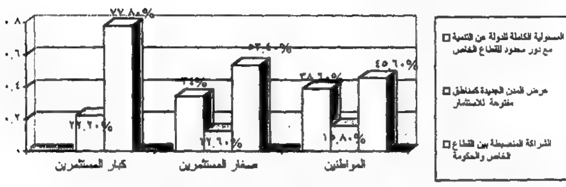
كان إجمالي صغار المستثمرين بالمدن الجديدة الثلاث الذين تم أخذ أرائهم ١٠٣ مستثمر، وقد اتضح عدم تأييد صغار المستثمرين عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحة للاستثمار فلم يوافق على ذلك سوى (١٢,٦% من العينة). وإنما كان التأكيد على ضرورة مشاركة الدولة ولكن على أن تتم الدراسات الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية المتأنية لهذا القرار فكانت نسبة (٥٣,٤% من العينة) توافق على الشراكة بين القطاع الخاص والدولة. وقد أكدت نسبة (٣٤% من العينة) وجود الدولة وسيادتها في إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة.

وبالنسبة للأفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في التنمية العمرانية بالمدينة فقد أيد صغار المستثمرين (١٠٠% من العينة) طرح إدارة المرافق لشركات صيانة متخصصة سواء لصيانة الطرق أو المرافق أو الخدمات. وبلغت نسبة الموافقين على هيئات التنمية بأغلبية (٦٣,٤% من العينة)، في حين بلغت نسبة الموافقين على إقامةالشركات المساهمة (٣٦,٦% من العينة) فقط.

جدول (٣-٨): أراء الأطراف المستفيدة بإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة الثلاث في المداخل المختلفة لإمكانات ممارسة دور القطاع الخاص في إدارة التنمية العمرانية بالمدينة.

م	التوصيف	المسئولية الكاملة للدولة عن التنمية مع دور محدود للقطاع الخاص	عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحة للاستثمار	الشراكة المنضبطة بين القطاع الخاص والحكومة	المجموع
١	كبار المستثمرين	صفر%	%٢٢,٢	%٧٧,٨	%١٠٠
٢	صغار المستثمرين	%٣٤	%١٢,٦	%٥٣,٤	%١٠٠
٣	المواطنين	%٣٨,٦	%١٥,٨	%٤٥,٦	%١٠٠

المصدر: الباحث من واقع البحث الميداني

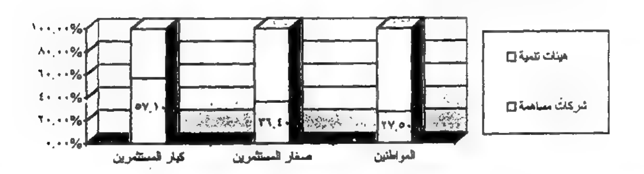


شكل (٣-١٤): أراء الأطراف المستفيدة بإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة الثلاث في المداخل المختلفة لإمكانيات ممارسة دور القطاع الخاص في ادارة التنمية العمرانية بالمدينة.
المصدر : الباحث من واقع البحث الميداني.

جدول (٣-٩): اختيارات الأطراف المستفيدة بإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة الثلاث للأفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في إدارة التنمية العمرانية بالمدينة ونسب موافقتهم على الاستعانة بشركات تعمل بمتغيرات نظام (BOT) في إدارة الخدمات والمرافق بالمدن الجديدة.

م	التوصيف	شركات مساهمة	هيئات تنمية	شركات تعمل بنظام (BOT)
١	كبار المستثمرين	%٥٧,١	%٤٢,٩	%١٠٠
٢	صغار المستثمرين	%٣٦,٤	%٦٣,٦	%١٠٠
٣	المواطنين	%٢٧,٥	%٧٢,٥	%٧٤,٦١

المصدر: الباحث من واقع البحث الميدان



شكل (٣-١٥): اختيارات الأطراف المستفيدة بإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة الثلاث للأفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في إدارة التنمية العمرانية بالمدن ونسب موافقتهم على الاستعانة بشركات تعمل بنظام BOT في إدارة الخدمات والمرافق بالمدن الجديدة.
المصدر: الباحث من واقع البحث الميدان

ثالثا: المواطنين:-

كان إجمالي المواطنين بالمدن الجديدة الثلاث الذين تم أخذ آرائهم ٥١٨ فرد، حيث أكد المواطنون على وجود الشراكة المنضبطة بين القطاع الخاص والحكومة وذلك بنسبة (٤٥,٦% من العينة). بينما وافق (٣٨,٦% من العينة) على المسئولية الكاملة للدولة عن التنمية مع دور محدود للقطاع الخاص فقد تخوفوا من سيطرة رأس المال وللمحافظة على الخدمات السيادية " الأمن – التعليم – الصحة " وذلك لضمان تقديم الخدمات بنفس الأسعار السائدة بالمحافظات الأخرى مراعاة للبعد الاجتماعي للسكان في المدينة الجديدة. وقد أيد (١٥,٨% من العينة) عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحة للاستثمار وهي نسبة ضئيلة من مجتمع المدن الجديدة.

وبالنسبة للآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في التنمية العمرانية بالمدينة فقد أيد المواطنون (٧٤,٦% من العينة) طرح إدارة المرافق لشركات صيانة متخصصة سواء لصيانة الطرق أو المرافق أو الخدمات، ونجد تحفظ المواطنين (٢٥,٤% من العينة) على دخول الشركات التي تعمل بنظام BOT في المدينة الجديدة (لعدم فهمهم لهذا النظام). وبلغت نسبة الموافقين على وجود هيئات التنمية (٧٢,٥%من العينة)، في حين بلغت نسبة الموافقين على إقامة الشركات المساهمة (٢٧,٥% من العينة) فقط.

مما سبق يتضح أن آراء الأطراف المعنية بإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة الثلاث؛ العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر تؤكد ضرورة مشاركة القطاع الخاص للدولة في إدارة التنمية العمرانية بهذه المدن الجديدة رغم اختلاف رؤية كل طرف من الأطراف في نوعية وكيفية المشاركة سواء كانت شركات مساهمة أو هيئات تنمية لإدارة المدن الجديدة. فيفضل كبار المستثمرين الدخول في شركات مساهمة لإدارة مدنهم الجديدة، بينما يتحفظ صغار المستثمرين من وجود شريك مستثمر رئيسي في إدارة المدينة خوفا من سطوة المستثمر أيا كان وإنما يتواجد ممثلين للمستثمرين. أما المواطنون فهناك تخوف من سيطرة رأس المال على الخدمات السيادية " الأمن – التعليم – الصحة " وذلك لضمان تقديم الخدمات بنفس الأسعار السائدة بالمحافظات الأخرى مراعاة للبعد الاجتماعي للسكان في المدينة الجديدة. لذلك يؤيد المواطنون دخول القطاع الخاص في إدارة التنمية العمرانية بالمدينة لتحسين كفاءة الخدمات ولكن مع التأكيد على ضرورة وجود دور الدولة الرقابي في إدارة القطاع الخاص وكيفية إدارته للتنمية بالمدن الجديدة.

٣-٢-٣-١-٤ هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة

لقد كان رأي هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة انعكاسا لاستراتيجية الدولة في تبني آليات السوق كاستراتيجيات للتنمية في مصر بعد انهيار فكرة التخطيط المركزي والاقتصاد الموجه وذلك بعد صدور القانون ٨ لسنة ١٩٩٧ الذي سمح للقطاع الخاص بالاستثمار في مجالات الخدمات العامة. فأكدت هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة على ضرورة دخول القطاع الخاص في التنمية عن طريق قيامه بتمويل وإنشاء وإدارة أحياء كبيرة كاملة ومحطات قوى وطرق إقليمية ومطارات ومحطات مياه وغيرها من المشروعات الضخمة وذلك بأسلوب BOT، الأمر الذي يساهم في تنمية هذه المدن وجعلها مناطق جذب للنشاط الاقتصادي وللسكان في نفس الوقت. حيث أن تطبيق فكرة تحويل المدن الجديدة إلي هيئات اقتصادية سيخفف عن الدولة عبء إضافة المرافق في بعض المدن الجديدة التي يجري تنفيذها، حيث يمكن للشركات الخاصة التي ستتولى إدارة المدن العمرانية الجديدة مد المرافق الأساسية إليها ثم القيام بتحصيلها من خلال الرسوم على مدى فترات زمنية .

تتكون هذه الشركات الاقتصادية سواء للمدن الجديدة التى أوشكت على الاكتمال أو التى يبدأ انشاؤها. وفى النهاية تتحول هيئة المجتمعات العمرانية الى شركة قابضة والمدن شركات تابعة لها. وقد بدأت الهيئة تفكر فى إنشاء هيئة خاصة بالمبانى تكون مسئولة عن العقارات فى المدن وهى الجهة الوحيدة التى تتسلم أموال الشاغلين للمبانى وهى خاصة بصيانة المبانى والعقارات. وتتمثل فى مكاتب استشارية معروف عنها الثقة وحسن الأداء. وتقوم الهيئة بتحصيل رسوم تدفع مع فاتورة الكهرباء، وتحدد كنسبة ثابتة من متوسط استهلاك الفرد، أى أن الهيئة تصبح كبنك لحفظ الأموال بحيث يكون الرصيد معلوما ليستخدم وقت الحاجة للصيانة، التى تتم عن طريق طرح العطاءات للمقاولين وشركات المقاولات المعتمدة.

٣-٢-٣-٢ آراء الأطراف المعنية بالتنمية العمرانية بالمدن الجديدة

أولا: المخططين

تم اللقاء بمجموعة من المخططين والمهتمين بالتنمية في الجامعات والمعاهد الأكاديمية، وقد أكدوا على عدم وقوع مسئولية إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة على الدولة فقط، حيث إن دور الإدارة الحالى غير كاف، لذلك لابد من جذب كل الطاقات الممكنة فى المراحل المختلفة للتنمية فى المدن الجديدة. ومن الفرص المتوقعة للتنمية العمرانية بالمدن الجديدة هى مشاركة القطاع الخاص فى إدارتها وذلك لمحاولة الوصول إلى الأسلوب الأمثل لتنميتها عمرانيا والنهوض بها. حيث يمكن تحسين أداء المدن الجديدة فى مصر من خلال تطوير النظام والهيكل والكوادر الإدارية بما يتلاءم مع المتغيرات المستجدة على المجتمع المصرى، وذلك على أساس تزايد مسئولية القطاع الخاص عن تنمية المدن الجديدة فى مقابل تقلص دور الدولة وظهور كبار مستثمرى المدن الجديدة كقوة سياسية مؤثرة على المستويين السياسى والاقتصادى، فالمشاركة المباشرة للقطاع الخاص على المستوى المحلى وسيلة أساسية لاشتراك المستثمرين واستغلال قدراتهم فى إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة بهدف إشراكهم فى المسئولية وفى رسم مقدراتهم فى المستقبل. إلا أنه لابد من وجود ضوابط لتحقيق المصلحة العامة فى مواجهة المصالح الشخصية لكبار المستثمرين فى ضوء تعاظم دور الأفراد والمواطنين القاطنين بالمدن الجديدة.

ثانيا: رجال الأعمال.

وقد تم طرح أكثر من رؤية لإدارة هذه المدن بما يعظم العائد من استثماراتها وقد أجمعت الآراء على ضرورة وجود إدارة ذاتية لهذه المدن، للقضاء على مشكلاتها وتحقيق رغبات مستثمريها ومواطنيها. حيث إن هذه الفكرة تستحق الدراسة المتأنية نظرا لما يمكن أن يترتب عليها من إيجابيات، فى مقدمتها التخلص من الإدارة البيروقراطية التي عادة ما تكون عالية التكاليف مع إهدار الوقت وتصبح دراسات الجدوى غير ذات مضمون حيث تضاف إليها بعض التكاليف التى تستهلكها البيروقراطية. كما أن الشركة الخاصة التي ستتولى إدارة أى من المدن الجديدة ستسعى إلى تحسين مستمر لخدماتها و تذليل العقبات، إضافة إلى تقديم العديد من المزايا لجذب المستثمرين لهذه المدينة خاصة إذا وجدت منافسة بين عدد من المدن العمرانية الجديدة مما يزيد من عدد العملاء و بالتالي زيادة حجم وإجمالى الرسوم مما يؤدي إلى خفض رسوم الخدمة فى حين تصبح الأمور سهلة دون بيروقراطية فى الحصول على هذه الخدمات، مما يجذب المستثمرين فى ظل إدارة تتمتع بالكفاءة والشفافية وهى أساس القدرة على المنافسة والتعامل مع الأسواق العالمية حاليا.

ثالثا: الشباب

أكدت أغلبية آراء الشباب الذين تم استبيان رأيهم عن استعدادهم التام للانتقال إلى المدن الجديدة ولكن بشرط توافر فرص العمل ذات العائد المادى أولا ثم توافر السكن المناسب والخدمات والمرافق بالمدن الجديدة. ولن يتأتى ذلك بالإدارة الحالية لهذه المدن حيث أنها لم تستطع حتى الآن توفير هذه الخدمات. لذلك لابد من تغيير أسلوب الإدارة الحالي ودخول القطاع الخاص كشريك بعملية التنمية العمرانية وخاصة فى مجال الخدمات والمرافق. أما تصورهم عن مدى أبعاد الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص فالأمر يختلف باختلاف ظروف كل مدينة وأخرى.

٣-٢-٣-٣ آراء الأطراف المهتمة بالتنمية العمرانية بالمدن الجديدة

أولا: خبراء السياسة والاقتصاد

أظهرت آراء خبراء السياسة والاقتصاد أن الحديث حول هذا الاقتراح يجب أن يتم من خلال معرفة تفاصيله وترتيبات تطبيقه، فالمؤكد أن الشركة التى ستتولى إدارة أى مدينة عمرانية جديدة ستختلف آليتها ودوافعها عن الإدارة الحكومية الراهنة حيث أن الشركة سيحركها أصحاب رؤوس الأموال الذين تختلف معايير العمل لديهم، وتتمثل فى تقديم خدمات أفضل للحصول على الأرباح، وهل سيتم بيع أصول المدن الجديدة لمؤسسات مالية وأفراد من خلال سوق المال أو بعيدا عنه و إذا لم يكن الأمر كذلك فستكون الأوضاع مجرد اسم جديد لمسمى قديم وهو ما لا يتفق مع طبيعة المستهدف، وقد يقال أن الشركة لن تمتلك ولكن ستدير الأصول، فما حجم هذه الأصول والتى تقدر بمليارات وما الضمانات المالية التى تقدمها الشركة الخاصة التى ستتولى إدارة المدينة العمرانية الجديدة للحكومة حتى لا تسئ التصرف فى هذه الأصول والأموال وتستنفذها بوسيلة أو بأخرى .

وقد كان الرأى بضرورة أن تكون إدارة المدن الجديدة "خاصة ومتخصصة" فى نفس الوقت بمعنى أن تكون الإدارة "خاصة" عن طريق إدارة القطاع الخاص، و"متخصصة" حيث تضم أعضاء وكوادر من ذوى الخبرة فى مجال الإدارة المؤسسية وإدارة المدن من خارج المدينة الجديدة مع وجود التخصصات الادارية اللازمة والمكمله بعضها بعضا فى مجلس الإدارة. ويكون تمثيل الحكومة بنسبة ٢٠% إلى٢٥% من أعضاء المجلس فقط ويكون الدور اشرافيا رقابيا وليس الدور الرئيس فى إدارة المدينة الجديدة. ويجب على الدولة الاستفادة من المبالغ التى تحصل عليها من بيع الأراضى وتستفيد منها فى بناء مدن جديدة أو فى مجالات أخرى. كما يكون هناك تمثيل لمستثمرى المدينة ورجال الأعمال بها فى مجلس الإدارة. ولكن لا يفضل قيام رجال الأعمال والمستثمرين وحدهم بتكوين مجلس إدارة المدن الجديدة لأن معظمهم أثبتت عدم كفاءة فى الإدارة فليس لديهم الفكر الادارى المؤسسى وإنما يديروا أعمالهم بالإدارة الفردية بالإضافة إلى أنهم مكبلين بالأعباء فى أعمالهم كما أنهم سيستخدموا سلطاتهم فى الحصول على مزايا شخصية لهم.

وتكون إدارة المدينة مثل رابطة الملاك[1] Homes Association حيث تهدف الى صيانة كل من المصالح والأملاك الخاصة والعامة. ولا يقتصر دور تلك الرابطة على إدارة الخدمات والمناطق المفتوحة، وإنما يمتد حتى العمل على توفير وسائل المواصلات وتوزيع الطاقة. ولمجلس الإدارة

---

[1] هناك تحفظ على تطبيق هذا المفهوم على إدارة المدن الجديدة فى مصر وذلك لعدم وجود دور رقابى مؤثر للدولة على الخدمات سواء من حيث الوفرة أو الكفاءة التى تقدمها الشركات المتخصصة المتعاقد معها ، حيث تتم الرقابة من المستفيدين من أداء الخدمة وهم المستثمرون والمواطنون القاطنون بالمدينة الجديدة. إلا أن تعاظم وظهور مستثمرى المدن الجديدة كقوة سياسية قد تؤثر على المصلحة العامة فى مواجهة المصالح الشخصية لكبار المستثمرين والقطاع الخاص بالمدن الجديدة.

الحق فى عرض المرافق والبنية الأساسية على الشركات المتخصصة التى تستخدم نظام BOT على أن يكون لكل خدمة من الخدمات مجلس رقابى تنظيمى لمتابعة أداء الخدمة من حيث الكفاءة والأسعار والجودة ويمثل من المستهلكين المستفيدين من الخدمة لحماية حقوقهم ولهم الحق الايجابى والمؤثر فى الرقابة على الشركة.

ويتم الصرف والإنفاق على المدينة الجديدة من اشتراكات شهرية تسدد من جميع المصانع والشركات المقامة بالمدينة الجديدة وفقا لمعايير المبيعات أو رأس المال...إلخ. ثم يتم استئجار شركات متخصصة للصيانة والتطوير وخلافه، على أن يتم كل ذلك فى إطار تشريعى قوى.

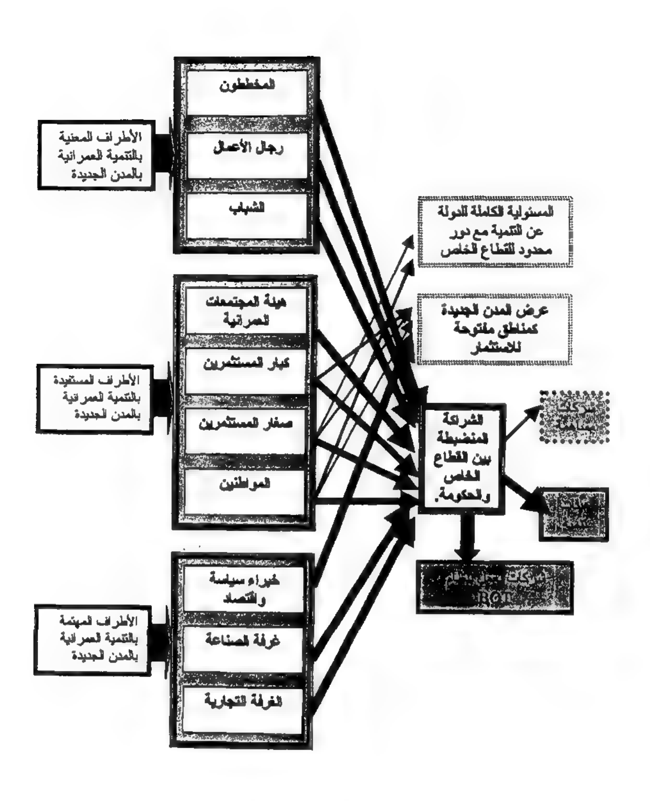
ثانيا: غرفة الصناعة

يتلخص رأى غرفة الصناعة فى أنه من الضرورى دخول القطاع الخاص ومشاركته فى إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة إلا أن بدء تطبيق هذا المشروع يجب أن يكون فى المدن العمرانية الجارى تنفيذها و الجديدة وليست المدن العمرانية القائمة حاليا مثل العاشر من رمضان أو السادس من أكتوبر نظرا لكبر حجم هذه المدن الآن، وأن يكون التطبيق تدريجى لهذا المشروع حتى يتم التقييم الموضوعى له، ومن ثم تعميمه مع معالجة السلبيات التى تظهر من الممارسة. ويجب دراسة الجدوى الاقتصادى جيدا للمشروع ومدى تأثيره على جذب الاستثمارات للمدن العمرانية الجديدة . وتختلف مشاركة القطاع الخاص فى إدارة المدينة الجديدة من مدينة الى اخرى حسب حجم كل مدينة، كما يجب الأخذ فى الاعتبار أن إدارة القطاع الخاص للمرافق العامة لابد وأن تخضع لضوابط ومعايير صارمة وحاسمة حتى تحقق العائد منها و يحصد المستفيد الفائدة الملموسة من وراء ذلك. كما أنه لابد من الاهتمام بالكوادر الادارية الشابة التى تجمع بين العلم والتطبيق على أحدث النظم المعلوماتية للاستفادة من التجارب العالمية فى إدارة المدن الجديدة وترك الفرصة لها لإبداء الراى ثم التطبيق من مبدأ لا مركزية الإدارة.

ثالثا: الغرفة التجارية

يتلخص رأى الغرفة التجارية فى التالى: أن تكون إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة نتاج مسئولية مشتركة بين الحكومة والقطاع الخاص وأن تكون مشاركة الدولة بالارض وتقديم تسهيلات فى البنية الأساسية مع وجود رقابة ومتابعة صارمة لضمان حقوق المواطن العادى، وبالنسبة لتأثير الغرفة التجارية فى إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فلها تأثير ضعيف حيث يأتى دورها بعد استقرار الصناعة والزراعة والسكان بالمدينة الجديدة.

مما سبق يتضح إجماع مختلف آراء الأطراف المشاركة بالتنمية العمرانية بالمدن الجديدة على ضرورة دخول القطاع الخاص كشريك أساسى فى إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة مع الدولة والمواطنين القاطنين بهذه المدن، لتكوين هيئة تنموية لإدارة المدينة الجديدة بفكر القطاع الخاص حسب آليات السوق والبعد عن إدارتها بفكر القطاع الحكومى، وتهدف هذه الهيئة التنموية إلى الاهتمام بتنمية المدينة الجديدة، ورفع كفاءة الخدمات والمرافق بها من بنية أساسية وطرق ومطارات وأنشطة خدمية متنوعة عن طريق التعاقد مع الشركات التى تعمل بنظام BOT لصيانة الخدمات والمرافق وضمان كفاءتها، وذلك فى إطار الخطط التى تضعها الدولة لهذه المشروعات، على أن يتم تقليص دور الدولة فى إدارة التنمية العمرانية إلا كضرورة حتمية للحفاظ على البعد الاجتماعى فى التنمية وخاصة تلك التى تمس فئات الدخل المحدود.

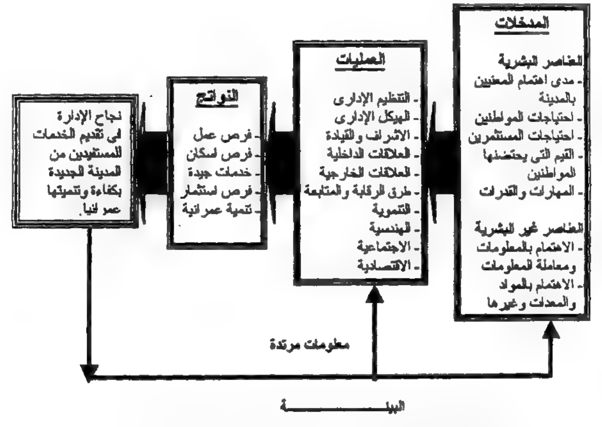


شكل (٣-١٦) : الآراء المختلفة للمداخل المختلفة لإمكانيات ممارسة دور القطاع الخاص فى التنمية العمرانية بالمدينة.

المصدر: الباحث

٣-٢-٤ التصور المقترح لإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة

إن من الأساليب الحديثة فى الإدارة هو اعتبار أنها نظام متكامل متداخل كل جزء فيه يؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة فى الأجزاء الأخرى. والمدن الجديدة فى أمس الحاجة لأن ينظر إليها المخطط والمشرع على أنها نظام متكامل مترابط الأجزاء، وكل ما يتطلبه هذا التنظيم هو ضرورة أن يكون فى أيدى تكوين إدارى متخصص يختلف عن الجهاز الحالى لإدارة التنمية بالمدن الجديدة. بحيث يقوم التكوين الإدارى الجديد بالتنسيق الفعلى بين المصالح المختلفة، وله حق إدارة الخدمات المتعددة بالمدينة الجديدة حيث يمكن أن يتمثل كغرف عمليات لإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة. فيتجه الاهتمام بالاستفادة من استخدام نظرية الأنظمة The System Approach التى يمكن استخدامها فى المدينة الجديدة حيث يمكن أن ننظر إليها على أنها نظام مكون من مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية مرتدة، شكل (٣-١٧) يوضح تطبيق نظرية الأنظمة على إدارة المدينة الجديدة.



شكل (٣-١٧): تطبيق نظرية الأنظمة The System Approach على إدارة المدينة الجديدة.
المصدر: الباحث من تطبيق نظرية الأنظمة The System Approach.

ومن خلال الشكل السابق يتضح أن نظام إدارة المدن الجديدة كالآتى:

- يتسم بالدنياميكية وذلك نتيجة لعمليات التفاعل Interacion process التى تتم بين عناصره الثلاثة (المدخلات والعمليات والمخرجات) داخل حدود النظام من ناحية وبين النظام ذاته ككل والبيئة المحيطة من ناحية أخرى.

- يعتبر نظاما مفتوحا على البيئة المحيطة يؤثر فيها من خلال ما يمكن أن يولده من مخرجات محددة كما يتأثر بالبيئة المحيطة من خلال المدخلات.
- ترتبط الإدارة بالمعلومات المرتدة للمدينة وتعكس القدرة على تحقيق النتائج المطلوبة والمرغوبة والتى ينبغى أن تكون نقطة البداية فى هذا النظام الادارى.
- تعتبر المعلومات المرتدة ايجابية إذا حقق هذا النظام النتائج المطلوبة فى المجتمع ووفقا لما هو مخطط وبالتالى فإن دورة النظام تستمر على ما هى عليه.
- تعتبر المعلومات المرتدة سلبية إذاجاءت النتائج غير متسقة مع مطالب ورغبات واحتياجات المجتمع، وعلى ذلك فإن الأمر يتطلب ضرورة إعادة النظر إما فى المدخلات أو فى العمليات أو فى كليهما معا بحيث يتم إجراء التعديل أو التغيير اللازم.

لذلك فقد تم وضع تصورا مقترحا لإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة مع الأخذ فى الاعتبار أراء الأطراف المستفيدة والمعنية والمهتمة بالتنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى مصر، بحيث يتم به المزج بين الأسلوبين عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحة للاستثمار ووجود شراكة منضبطة بين القطاع الخاص والحكومة، للاستفادة من إدارة القطاع الخاص حسب آليات السوق وذلك بالاعتماد على تحديد الاحتياجات ومعرفة الأهداف وعليه يتم تصميم النظام الادارى، بحيث يقوم بإدارة المدن الجديدة القائمة التى شهدت حجما من التطور والنمو، مع الأخذ فى الاعتبار اختلاف ظروف ومتطلبات كل مدينة جديدة عن الأخرى، مما يتطلب تعديل الهيكل الإدارى لكل هيئة تنموية حسب متطلبات وظروف المدينة الجديدة. كما يتم تحديد المرحلة الأولى لتكوين إدارة إنشاء مدينة جديدة بعيدا عن الجهاز الادارى الحكومى الحالى الخاص بتنمية المدن الجديدة فى مصر.

٣-٢-٤-١ الهيئة التنموية

وهذا التصور يتمثل فى تكوين وانشاء هيئة تنموية تنشأ بغرض إدارة التنمية العمرانية بالمدينة الجديدة التى تنشأ فى نطاقها بصورة جيدة، وحل المشاكل التى تعوق عملية التنمية العمرانية بأسلوب وفكر القطاع الخاص آخذين فى الاعتبار طبيعة وأهداف هذه المدن الجديدة، حيث يتعاون فى هذا الجهد كل من المستثمرين والحكومة والمواطنين المقيمين بالمدينة الجديدة ليتم تأصيل الارتباط بين السكان ومجتمعهم الجديد.

أولا: التشريع:

اصدار التشريعات التى تقنن وتنظم عملية إنشاء هذه الهيئات التنموية من الجهات المختصة كما تلعب هيئة المجتمعات العمرانية دورا هاما فى تأكيد قانونية إنشاء هذه الهيئات التنموية، هذا بالإضافة إلى وجود القوة والشرعية من مجتمع المدينة الجديدة ذاته المتمثل فى المستثمرين والمواطنين القاطنين بالمدينة الجديدة.

ثانيا: التشكيل:

تتشكل الهيئة من جميع المستثمرين بالمدينة الجديدة والمواطنين القاطنين الدائمين بها والدولة، وهؤلاء الأعضاء لهم سيادتهم على الهيئة التنموية، حيث أنها ليست جهازا إداريا حكوميا؛ وإنما تضع قوانينها المنظمة فى إطار قوانين وتنظيمات وتشريعات الدولة، كما توفر سبل المساعدة على تشجيع الاستثمار والتنمية من خلال أجهزتها الرئيسية.

ثالثا: التمويل:

يتم تمويل الهيئة التنموية من خارج المدينة الجديدة عن طريق المنح والهبات والإعانات

والمساعدات الخارجية، بالإضافة إلى التمويل من داخل المدينة الجديدة عن طريق المستثمرين ورجال الاعمال والمواطنين القاطنين بها والدولة. بحيث يتم استثمار هذه الأموال للحصول على عائد للمساهمة فى تنمية المدينة والصرف منها على متطلبات الشركة التنموية.

رابعا: المهام:

وتعمل الهيئة على إدارة عملية التنمية العمرانية بالمدينة الجديدة وذلك عن طريق:-

- تساعد على جذب السكان وتعزيز حماية المواطنين وضمان احترام حقوقهم.
- تحسين وتطوير وصيانة الخدمات العامة والمرافق.
- توفير وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية والمواصلات الداخلية والإقليمية والنقل.
- تطور وتنمى الصرح الصناعي النامي بالمدينة.
- التوسع في الإنتاج الغذائي.
- تحقيق الاستقرار بالمدينة الجديدة.
- حماية البيئة.

خامسا: مجلس إدارة الهيئة التنموية:

- يتم تكوين مجلس إدارة الهيئة التنموية من ممثلين للمستثمرين بالمدينة الجديدة والمواطنين القاطنين بها والدولة (مخططون من وزارة التخطيط وهيئة المجتمعات الجديدة ورئيس الجهاز الأمنى التابع لوزارة الداخلية)، بالإضافة إلى إداريين أكفاء متخصصين فى إدارة المدن يتم الاستعانة بهم فى إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة على أسس وقواعد علمية سليمة. بحيث يقوم المجلس بالآتى:
- القيام بمناقشة القضايا الاقتصادية والاجتماعية ذات الطابع التنموى وتقديم التوصيات لإدارة التنمية العمرانية بشأن تلك القضايا.
- التخطيط وإعداد الدراسات والتقارير أو التكليف بإعدادها، بشأن المسائل التنموية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية، وما يتصل بها.
- إعداد مشاريع الاتفاقيات بشأن المسائل الواقعة ضمن اختصاصه وعرضها على الجمعية العامة للشركة التنموية واتخاذ القرارات اللازمة لها.
- التشاور والتفاوض مع الشركات المتخصصة بنظام (BOT) للخدمات العامة والمرافق.
- التنظيم بين مجلس الإدارة والجهات والوزارات المختلفة المعنية بالتنمية فى المدن الجديدة.
- تنسيق أنشطة الإدارات المتخصصة بالتشاور معها وتقديم التوصيات لها وللجمعية العامة .
- الرقابة على الهيئة التنموية، ويتم تصنيفها على أساس مواعيد القيام بالرقابة كالآتى:

- الرقابة السابقة Pre control وتكون أثناء اتخاذ القرار ويتمثل فى وجود الدولة ممثلة فى هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة فى مجلس إدارة الشركة التنموية وذلك للتأكد من توافر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء فى التنفيذ. والتأكد من تكامل خطط الإدارة لخطة الدولة للتنمية.
- الرقابة أثناء الإنجاز Concurrent Control ويعتبر رقابة إصلاحية أو علاجية ليتم تصحيح الأخطاء أثناء القيام بالخدمة أو التأكد من أن ما يتم إنجازه هو المطلوب إنجازه.

فهو الدور الرقابى للسلطة المعنوية لمجتمع المدينة الذى يقيم أداء الشركة ومدى كفاءتها فى أداء الخدمات المطلوبة وفى إدارة التنمية العمرانية بالمدينة الجديدة.

- الرقابة اللاحقة Feed back control وهو دور رقابى ثان من الدولة بعد التنفيذ ويتمثل فى الأجهزة الرقابية للدولة كالجهاز المركزى للمحاسبات الذى يهتم بالأنشطة والخدمات بعد انتهاء تنفيذها خلال فترات زمنية معينة متتابعة.

- تعزيز احترام البيئة ونظمها الأساسية والتقيد بها.

ويتم توضيح الهيئة التنموية عن طريق Fish Bone chart[1] ، شكل (٣-١٨)، ويصف هذا الشكل[2] العلاقات المختلفة للعناصر المتعددة المكونة للهيئة التنموية بحيث يبين كلا من التأثيرات الخارجية والداخلية على مسار الهيئة، لتكوين علاقات متداخلة للوصول للأهداف المنشودة من إنشائها، حيث يظهر صورة متكاملة للهيئة التنموية تعتمد على قاعدة معلومات واضحة، مما يؤكد ضرورة وجود متطلبات أساسية لبناء هذه الهيئة التنموية وهى:-

(١) توافر قواعد بيانات صحيحة وخرائط تفصيلية حديثة لمناطق المدينة المختلفة ليتم التخلص من التكرار فى حفظ البيانات ولسهولة جذب المستثمرين ورجال الأعمال فى الدخول فى الهيئات التنموية لإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة.

(٢) قدرة وكفاءة الإدارة على التكيف مع المتغيرات المستجدة والتكنولوجيا الحديثة للتعامل بسهولة ويسر من خلال آليات السوق.

(٣) تنسيق الإجراءات الإدارية لسهولة اتخاذ القرار الصحيح للتنمية من خلال الشفافية فى المعلومات والبيانات المدونة.

(٤) تحديد الاحتياجات المستقبلية للنظام بحيث يتكامل مع النظم القائمة على مستوى الدولة.

هذا التصور المقترح يصلح للمدن الجديدة القائمة التى تمثل المدن التى شهدت حجما من التطور والنمو، مع الأخذ فى الاعتبار اختلاف ظروف كل مدينة جديدة عن الأخرى، مما يتطلب تعديل فى الهيكل الإدارى لكل هيئة حسب متطلبات وظروف المدينة الجديدة.

٣-٢-٤-٢ إدارة إنشاء مدينة جديدة

تختلف إدارة إنشاء أى مدينة جديدة عن إدارة التنمية العمرانية بها، حيث يتطلب الأمر القيام بالخطوات والمراحل التالية لإنشاء المدينة الجديدة:

(١) تقوم هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة بتحديد منطقة معينة من قبل المخططين لإنشاء مدينة جديدة عليها وعرضها على المستثمرين داخل وخارج الدولة.

(٢) يتقدم المستثمرون ورجال الأعمال لهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة بالرغبة فى الاستثمار وإنشاء مشروعات بها متضمنة ما يثبت جدية هذه المشروعات.

(٣) تستصدر هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة قرار من الجهة المختصة بإنشاء المدينة الجديدة،

---

[1] هو وسيلة أو أداة للتفكير تستخدم عادة فى الأعمال بواسطة باحثين لتحليل الأسباب المختلفة لمشكلة ما ومعرفة تأثيرها. كما يمكن استخدامه للبحث عن أفضل الفرص والعناصر المتاحة عند التخطيط لبرنامج تنفيذى أو لتحليل النتائج. فيمكن استخدامه عند بداية التفكير فى مشروع برنامج ما أو عند الانتهاء من تطويره. وهو رسم توضيحى عرف باسم مبتكره اشيكاوا "Diagram Ishikawa" إلا أنه أكثر شهرة باسم "Fish Bone chart" بسبب تماثله لهيكل السمكة.

Roger Schwarz. The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994), pp. 163-165.

[2] http://www.dartmouth.edu/~ocer/CQI/Ishikawa.html.

وكذلك استصدار قرار تعيين مجلس إدارة لإدارة مراحل إنشاء المدينة الجديدة لمدة زمنية محددة يتم بعدها إما تجديد مدة أخرى إذا لزم الأمر أو تعيين مجلس إدارة جديد لمدة أخرى أو تكوين مجلس إدارة آخر بالانتخاب لتنمية المدينة كما سبق أن ذكرنا.

أولا: التشريع:

اصدار التشريعات التي تقنن وتنظم إدارة إنشاء المدينة الجديدة من الجهات المختصة كما تلعب هيئة المجتمعات العمرانية دورا هاما فى تأكيد قانونية إنشاء إدارة إنشاء.

ثانيا: التشكيل:

تتشكل إدارة الانشاء من المستثمرين بالمدينة الجديدة والدولة بالإضافة إلى إداريين متخصصين في إدارة المدن، وهو ليس جهاز ادارى حكومى؛ فهى توفر سبل المساعدة على تشجيع الاستثمار والتنمية من خلال الجهاز الإدارى للمدينة الجديدة.

ثالثا: التمويل:

يتم تمويل إدارة الإنشاء من خارج المدينة الجديدة عن طريق الإستثمار الأجنبى الخارجى، بالاضافة الى التمويل من داخل المدينة الجديدة عن طريق المستثمرين ورجال الاعمال والدولة. بحيث يتم استثمار هذه الأموال للحصول على عائد للمساهمة فى تنمية المدينة والصرف منها على متطلبات إنشاء المدينة الجديدة.

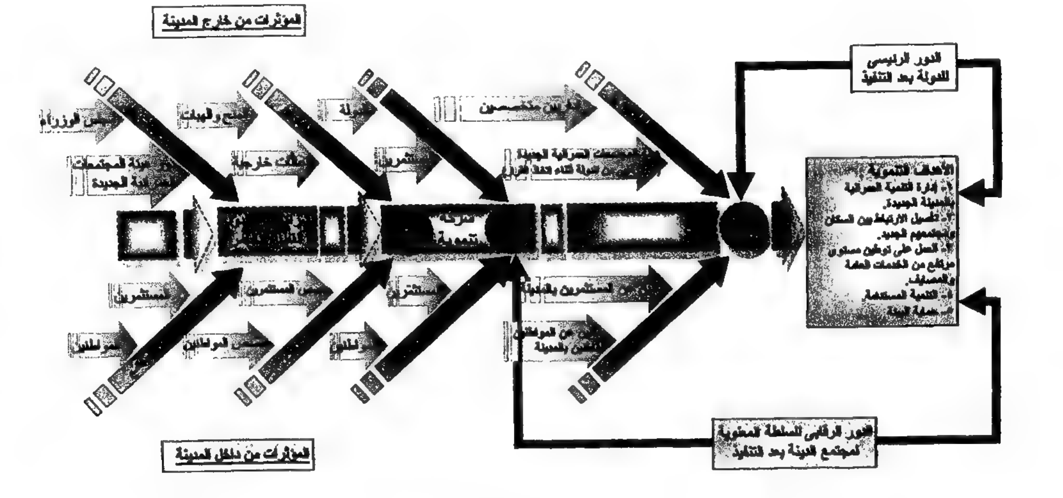
رابعا: المهام:

وتعمل إدارة الانشاء بالمدينة الجديدة على:-

- إنشاء الخدمات العامة والمرافق عن طريق التعاقد مع شركات تعمل بنظام BOT.
- توفير وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية والمواصلات والنقل.
- تساعد على تنامى الصرح الصناعي بالمدينة الجديدة.
- تساعد على جذب السكان.
- التوسع فى الإنتاج الغذائي.

خامسا: مجلس إدارة إنشاء مدينة جديدة:

- يتم تكوين مجلس إدارة لإنشاء مدينة جديدة من ممثلين للمستثمرين بالمدينة الجديدة والدولة (مخططون من وزارة التخطيط وهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة)، بالإضافة إلى إداريين متخصصين فى إدارة المدن يتم الاستعانة بهم فى إدارة إنشاء المدن الجديدة على أسس وقواعد علمية سليمة. بحيث يقوم المجلس بالآتي:
- التخطيط وإعداد الدراسات والتقارير أو التكليف بإعدادها، بشأن المسائل التنموية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية، وما يتصل بها.
- الإعداد مشاريع الاتفاقيات بشأن المسائل الخاصة بإنشاء المدينة الجديدة واتخاذ القرارات اللازمة لها.
- التشاور والتفاوض مع الشركات المتخصصة بنظام (BOT) للخدمات العامة والمرافق.
- التنظيم والتنسيق بين الجهات والوزارات المختلفة المعنية بالإنشاء فى المدن الجديدة.
- الرقابة السابقة وتكون أثناء اتخاذ القرار ويتمثل فى وجود الدولة ممثلة فى هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة فى مجلس إدارة الشركة التنموية وذلك للتأكد من توافر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء فى التنفيذ. والتأكد من تكامل خطط الإدارة لخطة الدولة للتنمية.



شكل (٣ – ١٨): التصور المقترح لإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى مصر باستخدام Fish Bone Chart
المصدر الباحث

الخلاصة.

تحولت سياسة المدن الجديدة في مصر إلى رؤى مستقبلية لتحقيق ظروف معيشية أفضل من خلال أسلوب التنمية بعد أن كانت رد فعل مباشر لمشاكل العمران في مصر. حيث اتجه الفكر العام والحاكم لمجمل السياسات الجديدة الى تفعيل دور القطاع الخاص بأخذ المبادرة في مشروعات التنمية مع تقليص دور الدولة إلا كضرورة حتمية للحفاظ على البعد الاجتماعي في التنمية. مما تطلب تشجيع القطاع الخاص على القيام بدوره كشريك أساسي في عملية التنمية العمرانية وخاصة الاستثمار في مجالات البنية الأساسية والخدمات وذلك في إطار الخطط التي تضعها الدولة لهذه المشروعات وذلك كنتيجة مباشرة للمتغيرات العالمية المستجدة على المجتمع المصري.

وهناك العديد من المداخل المختلفة لإمكانية ممارسة دور القطاع الخاص في التنمية العمرانية في المدن الجديدة، وتتمثل في:

أولا: المسئولية الكاملة للدولة عن التنمية مع دور محدود للقطاع الخاص: على أساس قيام جهة واحدة مسئولة بتنمية متكاملة ومنسقة لبعض المساهمات التي قد تتم من جهات معاونة كالقطاع الخاص ، ومن ثم يجب أن يتوافر لهذه الجهة موارد فنية ومالية ضخمة لا يمكن أن تتوفر إلا من خلال الدولة وبالتالي تمثل زيادة في الأعباء للميزانية لتنمية المدن الجديدة.

ثانيا: عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحة للاستثمار: حيث يتم فتح هذه المدن للمستثمرين ورجال الأعمال المتميزين في مجالات التنمية والتعمير ويتم إدارتها عن طريق القطاع الخاص بكل صوره. ويقتصر دور الأجهزة الحكومية المتمثلة في أجهزة التخطيط على الرقابة والإشراف على إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة.

ثالثا: الشراكة المنضبطة بين القطاع الخاص والحكومة: وهي قيام جهات مستقلة بالتنمية في المدن الجديدة وفقا لتخطيط مسبق ومعلن بحيث تقوم هذه الجهات في تنميتها بدور العامل المستقطب المحفز للتنمية من خلال توفير قوة الدفع المطلوبة لعمليات التنمية الخاص بها وفق رؤيتها الاقتصادية وفي ظل خطة عامة للدولة. ويمكن توضيح بعض الآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في التنمية العمرانية التي من الممكن اختيار بعضها للتطبيق بالمدن الجديدة الأخرى وتتمثل في؛ شركات مساهمة، هيئات تنمية، وشركات تعمل بنظام BOT

ولمعرفة آراء الأطراف المشاركة في التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فقد تم إجراء استبيان وأخذ عينات عشوائية من المجتمع بكل مدينة من المدن الثلاث العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر لمعرفة آرائهم في التغيرات المستحدثة على إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة ومدى استعدادهم للمشاركة في إدارة المدينة الجديدة. وقد تم تقسيم الأطراف المشاركة في التنمية العمرانية بالمدن الجديدة إلى الآتي:-

- الأطراف المعنية بإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة؛ كبار المستثمرين، صغار المستثمرين، المواطنين، وهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.
- آراء الأطراف المستهدفة لتنمية المدن الجديدة؛ المخططين، رجال الأعمال، الشباب.
- آراء الأطراف المهتمة بالتنمية بالمدن الجديدة؛ آراء خبراء السياسة والاقتصاد، غرفة الصناعة، الغرفة التجارية.

وفي ظل الظروف الخاصة بتنمية المدن الجديدة وفي ضوء آراء العينات التي تم إجراء الاستبيان عليها في المدن الجديدة الثلاث العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر، يتضح الآتي:-

- **اهتمام هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة بدخول القطاع الخاص كشريك في عملية إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة للاستفادة من أسلوب ادارته في إنجاح التنمية العمرانية بها.**

- رغبة كبار المستثمرين في عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحة للاستثمار، لتعظيم قوتهم السياسية المؤثرة على المستويين السياسي والاقتصادي لخدمة أعمالهم .

- تحفظات صغار المستثمرين أمام عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحة للاستثمار للمستثمرين ورجال الأعمال وانفرادهم بإدارتها مع اقتصار دور الدولة على الرقابة والإشراف لخوفهم من احتكار كبار المستثمرين بالمدن الجديدة.

- رغبة المواطنين في مشاركة القطاع الخاص في إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة. وتقليل دور الدولة في ادارتها. مما يؤكد عدم نجاح "إدارة الدولة منفصلة في تنمية المدن الجديدة عمرانيا. إلا أنهم يؤيدون وجود دورها بشدة كشريك للتنمية وذلك كرقيب للمحافظة على حقوق المواطنين بالمدن الجديدة والحفاظ على المصلحة العامة.

- يلاحظ التباين في الآراء في كل مدينة عن الأخرى مما يستوجب مراعاة خصوصية كل مدينة عند التعامل معها. فيظهر في السادات عدم اهتمام صغار المستثمرين بإدارة التنمية نهائيا بينما يفضلها صغار المستثمرين في كل من العاشر من رمضان والسادس من أكتوبر. ويظهر تفضيل المواطنين بمدينة السادس من أكتوبر لمسئولية الدولة الكاملة عن التنمية وعدم دخول المستثمرين كشريك اساسي في إدارة التنمية العمرانية بالمدينة الجديدة. بينما يفضل المواطنون في كل من العاشر من رمضان والسادات الشراكة المنضبطة بين القطاع الخاص والحكومة.

ومما سبق يتضح مدى ضرورة دخول القطاع الخاص في التنمية العمرانية بالمدن الجديدة وجذب المستثمرين ورجال الأعمال للاستثمار في المدن الجديدة مع توفير الضوابط والرقابة اللازمة من ممثلي الدولة لطمأنة صغار المستثمرين والمواطنين وذلك من خلال:

- تقوم الدولة بوضع المخططات الاستراتيجية والإشراف عليها قبل بدئها ثم متابعتها وفقا لضوابط تحكمها.
- التدخل المباشر للدولة فيإدارة التنمية لضمان تحقيق العوائد المنتظرة من التنمية العمرانية.
- يسمح للحكومة بتأجير أو منح حق انتفاع الأراضي بالمدن الجديدة للقطاع الخاص في إطار ضوابط حاكمة أخرى بما يضمن الحفاظ على التراث البيئي والاجتماعي والثقافي لها.
- يسمح للقطاع الخاص بأحجامه ونوعياته المختلفة بالمشاركة في إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة والقيام بدور المنمي Developer الرئيسي للأرض وفقا لقدراته وإمكانياته ووفقا للضوابط الموضوعة.
- يمنع احتكار التنمية أو جعلها وقفا على جهة واحدة، وذلك بمشاركة جميع المستفيدين والمعنيين بالتنمية العمرانية بالمدن الجديدة.

النتائج والتوصيات

استهدفت الرسالة هدفا رئيسيا وهو البحث فى كيفية تحقيق الاستفادة القصوى من المدن الجديدة فى مصر من خلال تطوير اساليب التنمية العمرانية بها وذلك فى ضوء التغيرات الاقتصادية والتطورات الحادثة على الساحة العالمية والمحلية والمؤثرة سياسيا واقتصاديا على الدولة. ولتحقيق هذا الهدف الأساسى فقد تم تحديد عدد من الأهداف الثانوية وهى:

- تحديد مواطن الضعف الحالية والتهديدات المؤثرة على عملية التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى ظل الأوضاع الإدارية الحالية بها، إضافة إلى تحديد مواطن القوة بالمدن الجديدة ومكامن الفرص التى يمكن الاستفادة منها مستقبلا فى تطوير الأداء الإدارى لعملية التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى مصر.
- استكشاف الأفاق المستقبلية المتاحة أمام القطاع الخاص للمساهمة فى إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة وذلك فى ضوء السياسات الموضوعة من الدولة لتحديث إدارة هذه المدن.
- وضع صيغة جديدة أو تصور مقترح لإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى مصر فى ضوء التغيرات الاقتصادية المستجدة على المجتمع المصرى.

وللوصول للأهداف السابقة فقد تم صياغة عدة تساؤلات أساسية يقوم الباحث بالإجابة عليها وهى:

(١) ما مواطن الضعف الحالية وأوجه القصور والتهديدات المؤثرة على عملية التنمية العمرانية بالمدن الجديدة والناتجة عن الأوضاع الإدارية الحالية بالمدن الجديدة فى مصر؟

- **أثبتت الدراسة أن أهم مظاهر الخلل فى نمو المدن الجديدة فى مصر تتمثل فى تواضع معدلات الإنجاز فى قطاعات الإسكان والخدمات بهذه المدن، وعجزها عن جذب السكان من المدن القائمة. وتعود أهم مواطن الضعف الحالية وأوجه القصور والتهديدات الناتجة إلى الأوضاع الإدارية الحالية بالمدن الجديدة فى مصر مما يدل على التأثير السلبى الشديد للإدارة الحالية على التنمية العمرانية بهذه المدن ومدى الخطر الذى يهدد نموها.**

(٢) لماذا لم تستطع إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى مصر حل المشكلات التى تتعرض لها هذه المدن ومواكبة التغيرات الاقتصادية المستجدة عالميا ومحليا على المجتمع المصرى؟

- **نظرا لأن الجهاز الإدارى بدون سلطات فعلية لاتخاذ قرارات خاصة بتنمية المدينة ،ولافتقاد القيادة الإدارية الحالية لسلطة اتخاذ القرار بما يحد من قدراتها وإمكاناتها على مواجهة التغيرات المتسارعة فى المجتمع المصرى، بالإضافة إلى عدم وجود تنظيم وتنسيق بين الأجهزة الإدارية المنوط بها إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة، وضعف الكوادر الإدارية بهذه المدن. كما أن السلطات والاختصاصات التى تمارسها أجهزة المدن الجديدة غير محددة، وغياب المرونة فى الإدارة فى توجيه الاستثمارات من قطاع لآخر حسب متطلبات الموقف، والاعتماد على الحكومة المركزية كمصدر أساسى للتمويل.**

(٣) ما مواطن القوة بالمدن الجديدة ومكامن الفرص التى يمكن الاستفادة منها مستقبلا فى تطوير الأداء الإدارى لعملية التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى مصر؟

- **يعد وجود القطاع الخاص الصناعى والمستثمرين فى المدينة ورغبتهم فى المشاركة بإدارة المدينة الجديدة أهم مواطن القوة ومكامن الفرص بالمدن الجديدة مما يعظم فرصة حل مشاكل تلك المدن الجديدة.**

(٤) كيف يمكن الاستفادة من مواطن القوة بالمدن الجديدة ومكامن الفرص فى وضع صيغة جديدة لإدارة التنمية العمرانية بهذه المدن فى ضوء التغيرات المستجدة على المجتمع المصرى؟

- **عن طريق تصميم نظام إدارى جديد يستفيد من وجود القطاع الخاص الصناعى والمستثمرين فى المدينة ورغبتهم فى المشاركة بإدارة المدينة الجديدة حسب آليات السوق، مع الأخذ فى الاعتبار آراء الأطراف المستفيدة والمعنية والمهتمة بالتنمية العمرانية بالمدن الجديدة، وذلك بالاعتماد على تحديد الاحتياجات ومعرفة الأهداف وحل المشاكل التى تعوق عملية التنمية بأسلوب وفكر القطاع الخاص.**

كذلك فإن هناك العديد من الأسئلة الفرعية التى تطلب الإجابة عليها بالتقدم فى الدراسة وصولا إلى تحقيق الفروض النظرية بالرسالة من خلال المنهجية التى تم اتباعها فى البحث وهذه الأسئلة هى:

(١) ما التغيرات الاقتصادية المستجدة على الساحة العالمية والمؤثرة فى صياغة استراتيجيات التنمية العمرانية فى مصر؟

- **تأثرت مصر بالتغيرات الاقتصادية المستجدة على الساحة العالمية ،مثل العولمة والنظام العالمى الجديد وثورة المعلومات والاتصالات والخصخصة، إلا أنه لا يوجد نموذج واحد يمكن اتباعه وتطبيقه فى كافة البلدان الراغبة فى الخصخصة والتحول إلى اقتصاد السوق بصرف النظر عن أوضاعها السياسية والاقتصادية فمشكلة الخصخصة هى حالة التشابك ما بين البيئة السياسية والاجتماعية والعمرانية من خلال السياسات الاقتصادية.**

(٢) ما التغير فى دور كل من الدولة والقطاع الخاص فى التنمية العمرانية بالمدن الجديدة نتيجة للتغيرات الاقتصادية المستجدة فى مصر؟

- **لا يتضاءل دور الدولة مع اقتصاديات السوق، وإنما تم حدوث تغيير دورها فى التنمية حيث يعتبر الانتقال إلى نظام السوق هو انتقال من دولة تصدر الأوامر أساسا إلى دولة تقوم بوضع القواعد والعمل على احترام تنفيذها. كما تنامى دور القطاع الخاص فى التنمية وزاد الاتجاه إلى شراكة القطاع الخاص فى إدارة التنمية العمرانية فى المدن الجديدة للنهوض بالمدن ومواكبة المتغيرات المتسارعة محليا وعالميا.**

(٣) ما الآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة فى إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى مصر؟

هناك العديد من الآفاق المتاحة للشراكة بين القطاع الخاص والحكومة فى إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى مصر التى من الممكن اختيار بعضها للتطبيق بالمدن الجديدة، وتتمثل فى:

- **شركات مساهمة: بغرض إدارة المدينة الجديدة، وتتكون الشركة من ممثلى هيئة المجتمعات العمرانية والمستثمرين والمواطنين سكان المدينة. ولا تخضع هذه الشركة للوائح والقوانين التى تحكم الجهاز الإدارى للدولة ولكنها شركة مساهمة تخضع لرقابة المساهمين ممثلين فى الجمعية العمومية ثم باقى الجهات المنظمة لها تبعا للنظام الأساسى والقوانين واللوائح المنظمة لذلك.**
- **هيئات تنمية: يكون لها كيان قانونى مستمد من النظم واللوائح التى تنظم إنشاء الجمعيات والهيئات الغير حكومية ويضم مجلس الإدارة مختلف الفئات الممثلة للمجتمع فى المدينة الجديدة. وتقوم هذه الهيئة برسم سياسة إدارة المدينة بحيث يتم تحقيق الأهداف المرجوة للتنمية، ورسم السياسة السعرية لبيع الخدمات والمرافق بما يتلاءم مع تكاليف الإنتاج ومتابعة تنفيذ تلك السياسة.**

- **شركات تعمل بنظام BOT: تقوم هذه الشركات بدعم كفاءة الخدمات والمرافق بإدارتها بنظام BOT. حيث تتعاقد الحكومة مع القطاع الخاص لتوفير الخدمات والمرافق وفق عقود امتياز لآجال محددة وذلك لإشباع حاجة عامة ثم تنقل الشركة ملكية المرفق أو المشروع إلى الدولة أو الجهة المتعاقدة في حالة جيدة قابلة للاستمرار بعد نهاية المدة.**

وقد تمت الإجابة على التساؤلات السابقة التي وردت من خلال رؤية محددة لسياسة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة، وفي نطاق البيانات والمعلومات المتاحة التي أمكن الحصول عليها من الجهات الرسمية والغير رسمية المختلفة، وذلك باستخدام الأساليب التحليلية والإحصائية التالية:

- SWOT Analysis لتحليل بيانات ومعلومات الوضع الراهن للتنمية العمرانية بالمدن الجديدة (العاشر من رمضان، السادات، السادس من أكتوبر) في مصر.
- Delphi Technique لأخذ آراء الأطراف المشاركة في تنمية المدن الجديدة في الآفاق المستقبلية المتاحة أمام القطاع الخاص للمساهمة في إدارة هذه المدن.
- Fish Bone Chart لتحليل وشرح التصور المقترح لإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة ووصف العلاقات المختلفة للعناصر المتعددة المكونة للصيغة الجديدة.

أولا: النتائج.

إن أهم نتائج هذا البحث تتمثل في الآتي:

(١) أن العامل الأساسي لجذب السكان ونموهم بالمدن الجديدة الثلاث (العاشر من رمضان والسادات والسادس من أكتوبر) هو توفير فرص العمل الصناعية، في حين أن العامل الرئيسي لاستقرار هؤلاء السكان واستمرارهم بالمدينة هو توافر الخدمات وكفاءتها.

فقد أظهرت نتائج تحليل النمو العمراني للمدن الجديدة موضع الدراسة عن طريق مقارنة المعدل السنوي لنمو السكان بها بالمعدل السنوي لنمو كل من العمالة الصناعية والعمالة الخدمية بهم. وتم تقسيم المدة الزمنية على ثلاث فترات تعدادية كالآتي:

الفترة الأولى: (١٩٨٦/١٩٩٣): مدتها ٧ سنوات - تمثل فترة بداية التنمية بالمدن الجديدة وهي ما قبل الإصلاح الاقتصادي في مصر. أظهرت زيادة المعدلات السنوية لكل من نمو العمالة الصناعية، والعمالة الخدمية، والسكان (٢٣,٧% ، ٤,٢% ، ١٧,٤% على التوالي).

الفترة الثانية: (١٩٩٣/١٩٩٦): مدتها ٣ سنوات - تمثل فترة بداية الإصلاح الاقتصادي في مصر وخصخصة قطاع المقاولات وتشجيع الدولة للقطاع الخاص للدخول في الاستثمار العقاري والتنمية بالمدن الجديدة. حدثت زيادة المعدل السنوي لنمو العمالة الصناعية (٦٢,١%) بنسبة كبيرة بينما تناقص المعدل السنوي لنمو العمالة الخدمية (-١,٥%) لنفس الفترة، إلا أن المعدل السنوي لنمو السكان (١٠٦%) ازداد بنسبة كبيرة ويرجع ذلك لزيادة فرص العمالة الصناعية وجذبها للعديد من العمالة في الفترة الثانية. مما يدل على أن العامل الأساسي لجذب السكان بالمدن الجديدة الثلاث هو توافر فرص العمل الصناعية.

الفترة الثالثة: (١٩٩٦/٢٠٠٠): مدتها ٤ سنوات - تمثل فترة ما بعد دخول القطاع الخاص في التنمية العمرانية بالمدن الجديدة في مصر وإنشاء العديد من المشاريع العقارية والخدمية بهذه المدن. تناقص المعدل السنوي لنمو العمالة الصناعية (- ١,٢%)، بينما ازداد المعدل السنوي لنمو العمالة الخدمية (٦٥,٨%) مما أثر على المعدل السنوي لنمو السكان (٣٩,٦%) وذلك في الفترة التي

انخفضت فيها العمالة الصناعية حيث ساعد ذلك على استقرار وجذب السكان فى المدن الجديدة واستقرار العديد من العمالة بها. مما يدل على أن العامل الرئيسى لاستقرار السكان واستمرارهم بالمدينة هو توافر الخدمات، فعند زيادة العمالة الخدمية كمؤشر لزيادة الخدمات أدى ذلك لاستقرار السكان واستمرار النمو السكانى فى المدن الجديدة.

(٢) أثبتت نتائج التحليل الوصفى صحة الفرض الأول للبحث والذى ينص على أن:

"جزأ كبيرا من الفشل فى تحقيق المدن الجديدة للمستهدف منها إنما يرجع فى المقام الأول إلى عدم كفاءة إدارة التنمية العمرانية بهذه المدن. وعلى ذلك فإنه فى ظل بقاء الإدارة كما هى فإن هذا يعنى عدم وجود أى تغيير فى اتجاه تحقيق التنمية العمرانية المرجوة منها".

بدراسة وحصر مواطن الضعف ومكامن التهديدات ذات العلاقة بسوء إدارة المدن الجديدة الثلاث وجد أنهما (٨٣% و ٧٠%) على التوالى، وقد تم الاستدلال من ذلك على مظاهر الخلل فى النمو العمرانى للمدن الجديدة التى تشير بوضوح إلى أن وجود قصور فى أساليب العمل الإدارى بأجهزة تنمية المدن الجديدة، وأهم مظاهر هذا القصور الإدارى هو:

- قصور فى كفاءة التخطيط الإدارى نظرا لقصور في المعلومات والبيانات الخاصة بالمدينة فى الجهاز الإدارى بالمدينة الجديدة. وعدم تحديد السلطات والاختصاصات التى تمارسها أجهزة المدن الجديدة وعدم التنظيم بين ما يتم فى القطاعات المختلفة بالمدينة الجديدة.
- عدم وجود تنسيق بين جهاز المدينة والوزارات المعنية بالتنمية فى المدينة الجديدة، وغياب المرونة فى الإدارة فى توجيه الاستثمارات من قطاع لأخر حسب متطلبات الموقف.
- مركزية سلطة اتخاذ القرارات المصيرية فى شأن نمو المدينة تتم بمنأى عن الجهاز الإدارى، وغياب النظم الفعالة للمتابعة وعدم وجود معايير لقياس أى منهما.
- غياب الكوادر الإدارية المؤهلة والقادرة على إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة. حيث لاتوجد برامج لتدريب العاملين بأجهزة المدن الجديدة بقصد رفع مستوياتهم الأدائية.
- الاعتماد على الحكومة المركزية كمصدر أساسى للتمويل، وقلة نسبة مشاركة القطاع الخاص التى تركزت بصفة أساسية فى مجال الإسكان. وعدم وجود تنسيق بين الأجهزة التى تقوم على تمويل المدن الجديدة و توجه الإنفاق محليا.
- عدم التوازن بين مستويات التنفيذ فى قطاعات الخدمات والإسكان والبنية الأساسية مما يمثل إهدارا للموارد المتاحة. وعدم التنسيق والتكامل فى إدارة الإسكان أدى إلى النمو المبعثر فى الوحدات السكنية المنفذة بالمدينة بصورة قصور فى تكامل النسيج العمرانى.
- عدم الالتزام بالمخططات الأصلية للمناطق الصناعية، أدى إلى التداخل بين الصناعات ودمج الصناعات الحرفية مع المناطق السكنية فى بعض المدن.
- عدم تحقيق المستهدف من نسب التعمير بالمدن الجديدة رغم بيع الأراضى بدعم كبير مما أدى إلى الإقبال على شراء قطع الأراضى بما يفوق الاحتياج الفعلى لها و خاصة فى المناطق الصناعية وحجز مساحات من قطع أراضى الإسكان لأفراد ليست لديهم نية البناء و إنما لبيعها بعد ذلك بما يحقق لهم عائدا ماديا أكبر.

(٣) أظهرت مكامن الفرص المتوقعة للتنمية العمرانية بالمدن الجديدة أن نسبة ٦٢% منها تبين أهمية مشاركة القطاع الخاص فى إدارة التنمية بها وذلك لتحقيق المستهدف منها وتنميتها عمرانيا هذا بالإضافة الى الدراسة الاستطلاعية لآراء الأطراف المستفيدة والمعنية

والمهتمة بالتنمية العمرانية فى هذه المدن التى أكدت صحة الفرض الثانى للبحث الذى ينص على أن:

"تزايد مسئولية القطاع الخاص عن إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى مقابل تقلص دور الدولة بها يؤدى إلى تحسين أداء المدن الجديدة فى مصر من خلال إيجاد صيغة جديدة لإدارتها بما يتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية المستجدة على المجتمع المصرى".

(٣-١) فقد أكدت مكامن الفرص على ضرورة الاستفادة من القطاع الخاص فى إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فى مصر وذلك نظرا للآتى:

- المتغيرات الدولية والمحلية فى النظم الاقتصادية العالمية الجديدة التى تضاعف من أهمية دور القطاع الخاص وتخفيف الأعباء الملقاة على عاتق الدولة.
- وجود القطاع الخاص الصناعى و المستثمرين كقاعدة اقتصادية قوية فى المدينة ورغبتهم فى المشاركة بإدارة المدينة الجديدة حسب آليات السوق يزيد من فرص حل مشكلاتها.
- الاستفادة من تنظيم إدارة القطاع الخاص فى إعادة تنظيم الجهاز الإدارى للمدينة الجديدة يزيد من فرصتها على التنمية المتكاملة.
- التوسع فى النشاط الصناعى والترفيهى يزيد من فرص مصادر التمويل المباشر والغير مباشر فى عملية التنمية للمدن الجديدة.
- سهولة الاتصالات الحديثة داخليا وخارجيا وشبكات الإنترنت ساعد على جذب الاستثمارات من كافة أرجاء العالم.

(٣-٢) ونتيجة لأهمية القطاع الخاص كان لابد من معرفة أرائه وتوجهاته بالنسبة لمشاركته فى إدارة التنمية ومعرفة مدى وضوح الرؤية لديه لمشكلة التنمية العمرانية للمدينة التابع لها والمقترحات والحلول المناسبة لها بالاضافة إلى الاهتمام بآراء كل الأطراف التى لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالتنمية فى هذه المدن وعلى هذا فقد تم تقسيم الأطراف المشاركة فى الاستبيان على الإدارة المستقبلية للمدن الجديدةإلى:

(أ) الأطراف المستفيدة من التنمية العمرانية بالمدن الجديدة وهم؛ كبار المستثمرين وصغار المستثمرين والمواطنون القاطنون بها وهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

(ب) الأطراف المعنية بالتنمية المدن الجديدة وهم؛ المخططون ورجال الأعمال والشباب.

(ج) الأطراف المهتمة بالتنمية بالمدن الجديدة: وهم؛ خبراء السياسة والمال والاقتصاد وغرفة الصناعة؛ والغرفة التجارية.

وقد كانت نتائج الاستبيان (جدول(ن-١) يبين أراء العينات التى تم أخذ أرائها- للأطراف المستفيدة من التنمية العمرانية بالمدن الجديدة على الإدارة المستقبلية للتنمية العمرانية بالمدن الجديدة) كالأتى:

- ضرورة مشاركة القطاع الخاص للدولة فى إدارة التنمية العمرانية بهذه المدن الجديدة – كبار المستثمرين (٧٧,٨%من العينة) وصغار المستثمرين (٥٣,٤% من العينة) والمواطنون (٤٥,٦% من العينة) رغم اختلاف رؤية كل طرف من الأطراف فى نوعية وكيفية المشاركة سواء كانت شركات مساهمة أو هيئات تنمية لإدارة المدن الجديدة.
- يفضل كبار المستثمرين الدخول فى شركات مساهمة لإدارة مدنهم الجديدة.
- تحفظ صغار المستثمرين على وجود شريك مستثمر رئيسى فى إدارة المدينة خوفا من سطوة المستثمر أيا كان بينما فضلو وجود ممثلين للمستثمرين جميعا.

- تخوف المواطنون من سيطرة رأس المال على الخدمات السيادية " الأمن، التعليم، الصحة" وذلك لضمان تقديم الخدمات بنفس الأسعار السائدة بالمحافظات الأخرى مراعاة للبعد الاجتماعي للسكان في المدينة الجديدة.
- أيد كبار وصغار المستثمرين (١٠٠% من العينة) لكل منهما، والمواطنون (٧٤,٦١% من العينة) دخول القطاع الخاص في إدارة التنمية العمرانية بالمدينة لتحسين كفاءة الخدمات عن طريق طرح إدارة المرافق لشركات صيانة متخصصة سواء لصيانة الطرق أو المرافق أو الخدمات.
- تأكيد ضرورة وجود دور الدولة الرقابي على إدارة القطاع الخاص ومدى تحقيقه لأهداف التنمية العمرانية بالمدن الجديدة.

(٣-٣) تتلخص رؤية الأطراف المعنية والمهتمة بإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة فيما يخص تعظيم التنمية العمرانية بها، في التالي:

- ضرورة وجود إدارة ذاتية للمدن الجديدة في مصر للقضاء على مشكلاتها العمرانية وتحقيق رغبات كل من مستثمريها ومواطنيها.
- تكون إدارة المدن الجديدة إدارة "خاصة ومتخصصة"، تكون "خاصة" أي عن طريق إدارة القطاع الخاص، و"متخصصة" حيث تضم أعضاء وكوادر من ذوي الخبرة في مجال إدارة المدن.
- تتولى الإدارة الذاتية للمدن الجديدة تحسين خدماتها و تذليل العقبات بها بالإضافة إلى تقديم مزايا جديدة لجذب المستثمرين في ظل إدارة تتمتع بالكفاءة والشفافية وهي أساس القدرة على المنافسة والتعامل مع الأسواق العالمية حاليا.
- دخول القطاع الخاص في التنمية العمرانية عن طريق قيامه بتمويل وإنشاء وإدارة أحياء كبيرة كاملة ومحطات قوى وطرق إقليمية ومطارات ومحطات مياه وغيرها من المشروعات الضخمة وذلك بأسلوب (BOT).
- استعداد الشباب للانتقال إلى المدن الجديدة بشرط توافر فرص العمل ذات العائد المادي المجزي أولا ثم توافر السكن المناسب والخدمات العامة والمرافق بالمدن الجديدة.
- لابد من وجود ضوابط لتحقيق المصلحة العامة في مواجهة المصالح الشخصية لكبار المستثمرين والقطاع الخاص في ضوء تعاظم دور المواطنين القاطنين بالمدن الجديدة.

(٤) التصور المقترح للإدارة الذاتية للتنمية العمرانية بالمدن الجديدة:

نتيجة للدراسة الميدانية التي تم القيام بها فقد تم وضع تصور مقترح لإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة في ظل التغيرات الاقتصادية المستجدة.

(٤-١) الهيئة التنموية:

تنشأ بغرض إدارة المدينة الجديدة التي تنشأ في نطاقها بصورة جيدة، لرفع كفاءة إدارة التنمية العمرانية بها وزيادة معدلات الإنجاز والاتجاه إلى تفعيل دور إدارة هذه المدن في حرية تامة وفي إطار لوائح جديدة وقواعد متطورة وفكر متحرر يتسم بالمرونة، وذلك لسرعة اتخاذ الإجراءات

جدول (ن-١): أراء العينات التي تم أخذ أرائها في الإدارة المستقبلية للتنمية العمرانية بالمدن الجديدة في مصر.

المدينة	الأطراف المشاركة	المسئولية الكاملة للدولة / دور محدود للقطاع الخاص	عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحة للاستثمار	الشراكة المنضبطة بين الدولة والقطاع الخاص	شركات مساهمة	هيئات تنمية	شركات تعمل بمتغيرات نظام (BOT)	ملاحظات
الأطراف المستهدفة بإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة								
العاشر من رمضان	كبار المستثمرين				%١٠٠	صفر%		تخوف المواطنين من سيطرة المستثمرين على المدينة الجديدة.
	صغار المستثمرين				%٥٥,٥	%٤٥,٥		
	المواطنين				%١٧,٣	%٨٢,٧		
السادات	كبار المستثمرين				%٥٠	%٥٠		تخوف صغار المستثمرين من سيطرة كبار المستثمرين على المدينة الجديدة.
	صغار المستثمرين				%٣٠	%٧٠		
	المواطنين				%٣٩	%٦١		
السادس من أكتوبر	كبار المستثمرين				%٦٦,٧	%٣٣,٣		تخوف المواطنين وصغار المستثمرين من سيطرة رأس المال على المدينة الجديدة.
	صغار المستثمرين				%١٨,٥	%٨١,٥		
	المواطنين				%٢١,٣	%٧٨,٧		
المدن الجديدة الثلاث	كبار المستثمرين				%٥٧,١	%٤٢,٩		رفض ادارة المدن الجديدة تحت المسئولية الكاملة للدولة مع دور محدود للقطاع الخاص. الرأى السائد هو الشراكة بين القطاع الخاص والدولة فى ادارة المدينة الجديدة.
	صغار المستثمرين				%٣٦,٤	%٦٣,٦		
	المواطنين				%٢٧,٥	%٧٢,٥		
هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة					%٢٠	%٨٠		
أراء الأطراف المعنية بالتنمية المدن الجديدة								
	المخططين				%٢٠	%٨٠		
	رجال الأعمال				%٣٣,٣	%٦٦,٧		
	الشباب				%٢٥	%٧٥		
أراء الأطراف المهتمة بالتنمية بالمدن الجديدة								
	خبراء السياسة والاقتصاد				صفر%	%١٠٠		
	غرفة الصناعة				%٢٠	%٨٠		
	الغرفة التجارية				صفر%	%١٠٠		
الإجمالي								

صفر – ٤,٩٩%	٥ – ٢٤,٩٩%
٥٠ – ٧٤,٩٩%	٧٥ – ٩٤,٩٩%
٢٥ – ٤٩,٩٩%	٩٥ – ١٠٠%

التى تراعى تقديم الخدمة في أقل وقت ودون تعطيل أو تعقيد، فيتم التعامل من خلال جهة واحدة تدير المدينة أو المجتمع العمرانى فى كل ما يتعلق بالتنمية فى المدينة الجديدة.

أولا: التشريع:

- وضع الإطار التشريعى والقانونى والتنظيميمن الدولة الذى يقنن وينظم عملية إنشاء هذه الهيئات التنموية.

ثانيا: التشكيل:

- مشاركة المستفيدين من المدينة الجديدة والجهات الأكاديمية فى صياغة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة وتطويرها، حيث من الممكن الاستفادة من كل الأفكار والآراء الأخرى.

ثالثا: التمويل:

- التمويل من خارج المدينة الجديدة عن طريق المنح والهبات والاعانات والمساعدات الخارجية، بالاضافة الى التمويل من داخل المدينة عن طريق المستثمرين ورجال الاعمال والمواطنين القاطنين بها والدولة.

رابعا: المهام:

- وضع الخطط الطويلة والقصيرة الأجل والأهداف المصاحبة للكيانات الاقتصادية ووسائل ومقومات تحقيقها واتباع أساليب وقواعد وإجراءات أكثر تحررا بعيدا عن القيود.
- توفير الموارد الذاتية التى تدخل في إدارة المدينة وتحقيق التنافس بين المدن والتطوير الداخلى والتدريب وتوفير المهارات للمشاريع المختلفة بهذه المدن.

خامساً: مجلس إدارة الهيئة التنموية:

- تكوين مجلس إدارة الهيئة التنموية من ممثلين للمستثمرين بالمدينة الجديدة والمواطنين القاطنين بها والدولة، بالإضافة إلى إداريين أكفاء متخصصين فى إدارة المدن يتم الاستعانة بهم فى إدارة المدن الجديدة على أسس وقواعد علمية سليمة على احدث النظم المعلوماتية وترك الفرصة له بالتطبيق من مبدأ لامركزية الإدارة.
- الرقابة والمتابعة المستمرة عن طريق الدولة للتأكد من توافر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء فى التنفيذ والتأكد من تكامل خطط الإدارة لخطة الدولة للتنمية. بالإضافة إلى الدور الرقابى بعد التنفيذ ويهتم بالأنشطة والخدمات بعد انتهاء تنفيذها خلال فترات زمنية متتابعة.
- الرقابة من السلطة المعنوية لمجتمع المدينة الذى يقيم أداء الشركة ومدى كفاءتها فى أداء الخدمات المطلوبة وفى إدارة التنمية العمرانية بالمدينة الجديدة أثناء القيام بالخدمة.

هذا التصور المقترح يصلح للمدن الجديدة القائمة التى تمثل المدن التى شهدت حجما من التطور والنمو، مع الأخذ فى الاعتبار اختلاف ظروف كل مدينة جديدة عن الأخرى، مما يتطلب تعديل فى الهيكل الإدارى لكل هيئة حسب متطلبات وظروف المدينة الجديدة.

(٤-٢) إدارة إنشاء مدينة جديدة:

تختلف إدارة إنشاء أى مدينة جديدة عن إدارة التنمية العمرانية بها، حيث يتطلب الأمر القيام بالخطوات والمراحل التالية لإنشاء المدينة الجديدة:

(١) تقوم هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة بتحديد منطقة معينة لإنشاء مدينة جديدة عليها وعرضها على المستثمرين داخل وخارج الدولة.

(٢) يتقدم المستثمرون ورجال الأعمال لهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة بالرغبة فى الاستثمار وإنشاء مشروعات بها متضمنة ما يثبت جدية هذه المشروعات.

(٣) تستصدر هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة قرار من الجهة المختصة بإنشاء المدينة الجديدة، وكذلك استصدار قرار تعيين مجلس إدارة لإدارة مراحل إنشاء المدينة الجديدة لمدة زمنية محددة يتم بعدها إما تجديد مدة أخرى إذا لزم الأمر أو تعيين مجلس إدارة جديد لمدة أخرى أو تكوين مجلس إدارة آخر بالانتخاب لتنمية المدينة كما سبق أن ذكرنا.

أولا: التشريع:

اصدار التشريعات التى تقنن وتنظم إدارة إنشاء المدينة الجديدة من الجهات المختصة.

ثانيا: التشكيل:

تتشكل إدارة الانشاء من المستثمرين بالمدينة الجديدة والدولة بالإضافة إلى إداريين متخصصين فى إدارة المدن.

ثالثا: التمويل:

يتم تمويل إدارة الإنشاء من خارج المدينة الجديدة عن طريق الاستثمار الأجنبي الخارجي، بالاضافة الى التمويل من داخل المدينة الجديدة عن طريق المستثمرين ورجال الاعمال والدولة.

رابعا: المهام:

وتعمل إدارة الانشاء بالمدينة الجديدة على إنشاء الخدمات العامة والمرافق عن طريق التعاقد مع شركات تعمل بنظام BOT وتوفير وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية والمواصلات والنقل وتساعد على تنامى الصرح الصناعي بالمدينة الجديدة وتساعد على جذب السكان.

خامسا: مجلس إدارة إنشاء مدينة جديدة:

يتم تكوين مجلس إدارة لإنشاء مدينة جديدة من ممثلين للمستثمرين بالمدينة الجديدة والدولة (مخططون من وزارة التخطيط وهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة)، بالإضافة إلى إداريين متخصصين فى إدارة المدن يتم الاستعانة بهم فى إدارة إنشاء المدن الجديدة على أسس وقواعد علمية سليمة. بحيث يقوم المجلس بالآتي:

- التخطيط وإعداد الدراسات والتقارير أو التكليف بإعدادها، بشأن المسائل التنموية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية، وما يتصل بها.
- التشاور والتفاوض مع الشركات المتخصصة بنظام (BOT) للخدمات العامة والمرافق والتنظيم والتنسيق بين الجهات والوزارات المختلفة المعنية بالإنشاء فى المدن الجديدة.
- الرقابة السابقة وتكون أثناء اتخاذ القرار ويتمثل فى وجود الدولة ممثلة فى هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة فى مجلس إدارة الشركة التنموية وذلك للتأكد من توافر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء فى التنفيذ. والتأكد من تكامل خطط الإدارة لخطة الدولة للتنمية.

ثانيا: التوصيات.

بناء على النتائج المستخلصة التي تم الوصول إليها من الدراسات السابقة يمكن تحديد أهم التوصيات المتعلقة بموضوع البحث والتي من شأنها أن تعمل على الارتقاء بالتنمية العمرانية وبإدارتها في المدن الجديدة في مصر عند تطبيقها. يمكن إيجاز هذه التوصيات في التالي:

١. لابد من وجود تميز فعلي في الهوية العمرانية للمدن الجديدة بحيث لا تصبح تكرارا لما سبق تطبيقه في المدن القائمة، مع التوائم مع طبيعة المدن الجديدة.

٢. يجب أن تتيح المدن الجديدة فرص العمل الملائمة والخدمات الكافية بالإضافة إلى الإسكان وذلك تحقيقا لاكتفائها الذاتي من حيث وفائها باحتياجات قاطنيها وإشباعها لسائر متطلباتهم من خلال تتابع منتظم وخطوات مترابطة ومتوازنة مع النمو السكاني فيها.

٣. أهمية توجيه الاستثمارات المتاحة في بداية مراحل نمو المدن الجديدة إلى القطاع الصناعي لتوفير فرص العمل لجذب العمالة والسكان، ثم يتبع ذلك توجيه للاستثمارات إلى قطاع الخدمات لتسهام في استقرار السكان واستمرارهم بالمدينة.

٤. العمل على زيادة معدلات الخدمات بالمدن الجديدة وتنشيطها بوصفها أحد الركائز الأساسية لاستقرار المواطنين بالمدينة والاعتماد أساسا على نوعية وكفاءة هذه الخدمات لتعويض السكان عن المزايا التي يفتقدونها بسبب انعزالهم عن خدمات المدن القائمة.

٥. تقليص دور الدولة في إدارة التنمية العمرانية إلا كضرورة حتمية للحفاظ على البعد الاجتماعي في التنمية وخاصة تلك التي تمس فئات الدخل المحدود.

٦. اقتصار دور الدولة على توفير نوعيات ومستويات الإسكان ذات فئات الدخل المنخفض، أما عن باقي المستويات الإسكانية يفضل ان تترك مسئولياتها للقطاع الخاص، ويقتصر دور الدولة على تقديم التسهيلات الائتمانية بالإضافة إلى الرقابة والمتابعة والتأكد من المطابقة للشروط والمواصفات والتشريعات البنائية.

٧. وجوب دور الدولة في توفير الخدمات السيادية كالأمن والقضاء والشرطة، بالاضافة إلى الصحة والتعليم لذوات فئات الدخل المنخفض، أما باقي مستويات الخدمات العامة والمرافق فيجب دخول القطاع الخاص في إدارتها وخاصة في مجالات البنية الأساسية والأنشطة الخدمية المتنوعة وذلك في إطار الخطط التي تضعها الدولة لهذه المشروعات، على أن تكون خبرة ومعرفة المستثمرين هاديا ومرشدا للعمل الإداري المحلي بالمدن الجديدة.

٨. الفصل بين إدارة الإنشاء والتنمية العمرانية بالمدينة الجديدة لمجابهة متطلبات ومشكلات الإنشاء وإدارة التنمية العمرانية بها للاستجابة إلى الاحتياجات الملحة نتيجة للمتغيرات الجديدة التي تطرأ على المجتمع.

٩. ضرورة مشاركة القطاع الخاص للدولة في إدارة التنمية العمرانية بهذه المدن الجديدة.

١٠. عند وضع أسس إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة يجب المزج بين أسلوبي عرض المدن الجديدة كمناطق مفتوحة للاستثمار لجذب كبار المستثمرين وتشجيعهم في الدخول في إدارة التنمية العمرانية بهذه المدن، ووجود شراكة منضبطة بين القطاع الخاص والحكومة.

١١. ضرورة أن تكون إدارة المدن الجديدة إدارة "خاصة ومتخصصة" في نفس الوقت، وذلك عن طريق إدارة القطاع الخاص، كما تضم أعضاء وكوادر من ذوي الخبرة في مجال

الإدارة المؤسسية وإدارة المدن من خارج المدينة الجديدة مع وجود التخصصات الإدارية اللازمة والمكمله بعضها بعضا في مجلس الإدارة.

١٢. وجود دور للمواطنين القاطنين بالمدينة الجديدة في المشاركة في إدارة وتنمية مدينتهم ليشاركوا في تحمل عبء مسئوليات المجتمع الجديد وحل مشكلاته ومراقبة مستويات الخدمة واتخاذ القرارات المؤثرة على مساره.

١٣. صياغة هذه المشاركة في صورة إدارة ذاتية للمدن الجديدة ويمكن أن تتخذ شكل الهيئات التنموية بحيث تضم كل الأطراف المستفيدة والمعنية بالتنمية العمرانية في هذه المدن، وإيجاد التوازن النسبي لقوة الأطراف المشاركة ووجود حد أدنى من الثقة المتبادلة بين الأطراف والاتفاق على تحقيق المصلحة.

١٤. يجب تعديل وتطوير الهيكل الإدارى لكل هيئة تنموية طبقا لمتطلبات وظروف كل مدينة جديدة حيث ما يصلح لمدينة قد لا يصلح لأخرى.

الإدارة الذاتية للمدن الجديدة.

ومن هنا أصبح الهدف هو ضرورة وجود إدارة ذاتية للمدن الجديدة وتحويلها إلي هيئات تنموية وذلك لرفع كفاءة إدارة التنمية العمرانية بهذه المدن وزيادة معدلات الإنجاز والاتجاه إلى تفعيل دور إدارة هذه المدن في النسق العمراني، وتحقيق التنافس بين المدن والتطوير الداخلي وتحسين الخدمات لمصلحة التنمية والمستثمرين والأفراد القاطنين بها، وأخيرا إتاحة الفرصة لهذه الكيانات أن تنطلق وتعمر وتنمي وتتعاقد في حرية تامة وفي إطار لوائح جديدة وقواعد متطورة وفكر متحرر يتسم بالمرونة، وتتطلب هذه الكيانات أن يتوافر لها عدد من المقومات هي:

- وضع الإطار التشريعي والقانوني والتنظيمي من الدولة الذى يقنن وينظم عملية إنشاء هذه الهيئات التنموية.
- ضرورة وجود القوة والشرعية من مجتمع المدينة الجديدة ذاته المتمثلين في المستثمرين والأفراد والمواطنين القاطنين بالمدينة الجديدة.
- اختيار العناصر الإدارية اللازمة بمعايير الكفاءة والتنفيذ والاهتمام بالكوادر الإدارية الشابة التي تجمع بين العلم والتطبيق على أحدث النظم المعلوماتية للاستفادة من التجارب العالمية في إدارة المدن وترك الفرصة لها بالتطبيق من مبدأ لامركزية الإدارة.
- وضع الخطط الطويلة والقصيرة الأجل والأهداف المصاحبة للكيانات الاقتصادية ووسائل مقومات تحقيقها واتباع أساليب وقواعد وإجراءات أكثر تحررا بعيدا عن القيود.
- مشاركة المستفيدين من المدينة الجديدة والجهات الاكاديمية في صياغة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة وتطويرها، حيث من الممكن الاستفادة من كل الأفكار والآراء الأخرى.
- الرقابة والمتابعة المستمرة عن طريق الدولة للتأكد من توافر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ والتأكد من تكامل خطط الإدارة لخطة الدولة للتنمية، بالاضافة إلى الدور الرقابي بعد التنفيذ ويتمثل في الأجهزة الرقابية للدولة كالجهاز المركزي للمحاسبات ويهتم بالأنشطة والخدمات بعد انتهاء تنفيذها خلال فترات زمنية معينة متتابعة.
- الرقابة من السلطة المعنوية لمجتمع المدينة الذى يقيم أداء الشركة ومدى كفاءتها في أداء الخدمات المطلوبة وفي إدارة التنمية العمرانية بالمدينة الجديدة أثناء القيام بالخدمة.

- الاعتماد على قاعدة معلومات واضحة وصحيحة وخرائط تفصيلية حديثة لمناطق المدينة المختلفة ليتم التخلص من التكرار فى حفظ البيانات ولسهولة جذب المستثمرين ورجال الأعمال فى الدخول فى الهيئات التنموية لإدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة.

وأخيرا.....فإن الباحثة إذ تحمد الله على إنهاء هذا البحث ترجو من الله أن تكون قد نجحت فى إلقاء الضوء على أهمية تأثير التغيرات الاقتصادية المستجدة على المجتمع المصرى على سياسات التنمية العمرانية للمدن الجديدة فى مصر، ومدى أهمية دور إدارة التنمية العمرانية وإمكانات قيامها بدور فعال ونشط تسهم من خلاله فى تحقيق الاستفادة القصوى من هذه المدن وذلك من خلال تطوير أساليب إدارة التنمية العمرانية بها بحيث تواكب التغيرات والتطورات الحادثة على الساحتين العالمية والمحلية.

ويفتح هذا البحث الطريق أمام المزيد من الأبحاث التى قد تتناول بالتفصيل بعض النقاط التى تعرض لها البحث إجمالا نظرا لاحتياجها لبحث منفصل قائم بذاته، منها على سبيل المثال لا الحصر ....

١) تأثير الخصائص السكانية والتركيب الاجتماعى للسكان على التنمية بالمدن الجديدة.

٢) النسق العمرانى المصرى فى ضوء الارتباط بين المدن القائمة والجديدة.

والله ولى التوفيق &

المراجع العربية

١. إبراهيم إسماعيل سلطان، "المناخ الاستثماري في مصر: الجذور والمستقبل"، المؤتمر المشترك الأول-قطاع الأعمال العام : إستراتيجيات وأساليب التحول-كلية التجارة ومركز التنمية الإدارية-جامعة الإسكندرية ،يونيو ١٩٩٢.

٢. أحمد الخولي و طارق ابو ذكرى، (١٩٩٣)، "استجابة التخطيط الحضري بالدول النامية للتحولات العالمية: أعادة تعريف بدور المخطط" ، ورقة منشورة في الندوة العلمية في مجال التخطيط العمراني و دوره في خطط التنمية، وزارة الأسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية – الهيئة العامة للتخطيط العمراني، القاهرة، ٢٥-٢٨ أكتوبر ١٩٩٣.

٣. أحمد سيد مصطفى، العولمة تفرض شروطها، الأهرام الإقتصادي، العدد(١٥٥٩) بتاريخ ١٩٩٨/١١/٢٣.

٤. أحمد ماهر ومحمد متولي، "الخصخصة من خلال الحد من أو إلغاء القوانين وسلطة الدولة"، المؤتمر المشترك الأول-قطاع الأعمال العام : إستراتيجيات وأساليب التحول-كلية التجارة ومركز التنمية الإدارية-جامعة الإسكندرية ،يونيو ١٩٩٢.

٥. أحمد، محمد العزازي. "تقويم تجربة إنشاء المدن الجديدة في مصر بالتركيز على الجوانب الإدارية – دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ١٩٩٣.

٦. أسامة محمود عبد السلام عوض، "مسئولية التخطيط والتنفيذ وإدارة المجتمعات العمرانية الجديدة (دور الدولة والقطاع الخاص)"، مؤتمر مستقبل المجتمعات العمرانية الجديدة – مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل) ومركز وزراء الإسكان والتعمير العرب، القاهرة: ٢٢-٢٥ مايو ١٩٩٥.

٧. إسماعيل عثمان، دور الصناديق العربية في تمويل مشروعات البنية الأساسية في العالم العربي "أساليب التمويل الحديثة"-اتحاد المقاولين العرب عثمان أحمد عثمان وشركاه، القاهرة: مايو ١٩٩٧.

٨. اكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا ومجلس بحوث المجتمعات الجديدة، "تقييم المجتمعات العمرانية الجديدة – دراسة التجارب العالمية"، التقرير الدوري الأول – مارس ١٩٨٦ ، القاهرة : معهد التخطيط العمراني – جامعة القاهرة، ١٩٨٧/٨٦.

٩. أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا (تقييم المجتمعات العمرانية الجديدة) – التقرير الدوري الثاني، القاهرة: معهد التخطيط العمراني – جامعة القاهرة، ١٩٨٧/٨٦.

١٠. أمينة غانم- مروى محجوب، " مصر ليست دولة مدينة لأحد "، الأهرام الاقتصادي – العدد [١٥٦١] ديسمبر ١٩٩٨.

١١. أيمن محمد مصيلحي، "مقترح لأسلوب تنمية المناطق الصحراوية السياحية في ظل ضعف التمويل"، المؤتمر العلمي الدولي الخامس – كلية الهندسة - جامعة الأزهر، ١٩-٢٢ ديسمبر١٩٩٧ ص ٤١٤-٤٢٢.

١٢. البنك الأهلي المصري "مشروع خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ١٩٩٨/٩٧-٢٠٠١/٢٠٠٢"، النشرة الاقتصادية – القاهرة: المجلد ٥٠، العدد ٣، ١٩٩٧.

١٣. تقرير الاستثمارات المستهدفة بالخطة الخمسية الرابعة ٩٨/٩٧ –٢٠٠١/٢٠٠٢ - هيئة المجتمعات الجديدة- قطاع المتابعة الفنية والتنسيق - وزارة التعمير والمجتمعات العمرانية الجديدة والاسكان والمرافق في مصر- ١٩٩٨.

١٤. تقرير مركز المعلومات (جداول تجميعية لبيانات المدن الجديدة، ٣٠-٦-١٩٩٧) - وزارة التعمير والمجتمعات العمرانية الجديدة والاسكان والمرافق في مصر، مطابع الأهرام، ١٥-٣-١٩٩٨.

١٥. تقرير وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة والاسكان والمرافق-المجتمعات الجديدة (دراسة مقارنة بين الواقع التنفيذى والفكر النظرى)- تقرير غير منشور تم إعداده بواسطة معهد التخطيط الاقليمى والعمرانى- يناير ١٩٨٧.

١٦. تقرير وزارة الاسكان والتعمير والمجتمعات العمرانية الجديدة- الهيئة العامة للتخطيط العمرانى ١٩٩٢ استراتيجية التنمية الشاملة لاقليم الدلتا- القاهرة.

١٧. الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء - التعداد العام للسكان والاسكان والمنشآت ١٩٩٦- النتائج النهائية لتعداد السكان (محافظة الشرقية) ١٩٩٨.

١٨. الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء - التعداد العام للسكان والاسكان والمنشآت ١٩٩٦- النتائج النهائية لتعداد السكان (محافظة الجيزة) ١٩٩٨.

١٩. الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء - التعداد العام للسكان والاسكان والمنشآت ١٩٩٦- النتائج النهائية لتعداد السكان (محافظة المنوفية) ١٩٩٨.

٢٠. الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء - التعداد العام للسكان والمنشآت ١٩٨٦- القاهرة: يونيو ١٩٨٨.

٢١. حازم الببلاوى، التغيير من أجل الاستقرار، مطابع الشروق، القاهرة: ١٩٩٨.

٢٢. حجازى عبد الحميد الجزار ، "الاستثمار فى المجتمعات العمرانية الجديدة – دراسة تحليلية بالتطبيق على مدينة العاشر من رمضان"، دبلوم من معهد التخطيط القومى، القاهرة: ديسمبر ١٩٨٨.

٢٣. حسين عمر، المدخل الى دراسة علم الاقتصاد – اقتصاد السوق، دار الكتب الحديثة - الجزء الثانى، ١٩٩٨

٢٤. حلمى حسن لاشين، "رؤية مستقبلية للمجتمعات العمرانية الجديدة فى مصر (دور الدولة والقطاع الخاص)، مؤتمر مستقبل المجتمعات العمرانية الجديدة – مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل) ومركز وزراء الإسكان والتعمير العرب، القاهرة: ٢٢-٢٥ مايو ١٩٩٥.

٢٥. دليل الإجراءات والإرشادات العامة لبرنامج الحكومة لتوسيع قاعدة الملكية واعادة الهيكلة وحوافز العاملين والإدارة. والمكتب الفنى لوزير قطاع الأعمال العام ١٩٩٦.

٢٦. دليل هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة – وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة والإسكان والمرافق، هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة – مجموعة القوانين والقرارات واللوائح حتى ٣٠ / ٦ / ١٩٨٧.

٢٧. رؤوف درويش، "مسئولية التخطيط والتنفيذ وإدارة المجتمعات العمرانية الجديدة (دور الدولة والقطاع الخاص) فى إدارة المرافق"، مؤتمر مستقبل المجتمعات العمرانية الجديدة – مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل) ومركز وزراء الإسكان والتعمير العرب، القاهرة: ٢٢-٢٥ مايو ١٩٩٥.

٢٨. زاوية الصاوى- محرر، "البورصات العالمية ترتدى السواد"، الأهرام الإقتصادى -البورصة المصرية - العدد ٢٦ - نوفمبر ١٩٩٧.

٢٩. رمزى على سلامة، "التجربة البريطانية فى الخصخصة-الدروس المستفادة"، المؤتمر المشترك الأول- قطاع الأعمال العام : إستراتيجيات وأساليب التحول-كلية التجارة ومركز التنمية الإدارية-جامعة الإسكندرية -يونيو ١٩٩٢.

٣٠. سالم وهبى محرر ، "أزمة جنوب شرق أسيا لم يتوقعها أحد"، الأهرام الإقتصادى العدد ١٥٢٢ – ٩ مارس ١٩٩٨.

٣١. سامى أمين عامر، فيصل عبد المقصود، البعد الاقليمى الحاضر الغائب فى تنمية المجتمعات الجديدة فى مصر، ندوة مستقبل المجتمعات العمرانية الجديدة، القاهرة: ١٩٩٥

٣٢. سليمان الطماوى، مبادئ علم الإدارة العامة، القاهرة: ١٩٦٩
٣٣. سوزان أحمد أبو ريه ، الخصخصة والبعد الاجتماعي ، القاهرة : مطابع الأهرام، ١٩٩٩

٣٤. السيد الطيبى، "التحرير الإقتصادى وسياسات سوق المال"، المؤتمر المشترك الأول-قطاع الأعمال العام : إستراتيجيات وأساليب التحول-كلية التجارة ومركز التنمية الإدارية-جامعة الإسكندرية يونيو ١٩٩٢.

٣٥. صبحى محرم، "مشاكل إدارة المدن فى الدول العربية – مؤتمر الأمم المتحدة فى بيروت ١٩٦٣"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة: ١٩٧٠.

٣٦. صلاح زكى سعد، علية عبد الهادى، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية (مدينة العاشر من رمضان-تقرير اللجنة الهندسية) - إعداد قسم بحوث المجتمعات الحضرية والمدن الجديدة، القاهرة ١٩٩٣.

٣٧. الصندوق الاجتماعي للتنمية – المهمة والاهداف – رئاسة مجلس الوزراء.

٣٨. طارق أبو ذكرى، د.أحمد محمود يسرى "الانفصام بين المنهج والإطار التخطيطى للمدن المصرية الجديدة (١٩٧٧-١٩٩٧) حتمية تطبيق منهج التخطيط الإستراتيجى"-المؤتمر العلمى الدولى الخامس – كلية الهندسة، جامعة الأزهر، ١٩-٢٢ديسمبر١٩٩٧.

٣٩. طارق أبو عوف، "مؤشرات التنمية العمرانية للساحل الشمالي الأوسط-اثر الطريق الساحلى الشمالى الدولى كمحدد تنموى"، رسالة دكتوراه غير منشورة-كلية الهندسة – جامعة المنصورة، ٢٠٠٠.

٤٠. عبد الباقى إبراهيم وحازم محمد إبراهيم، "التجمع السكنى رقم (١) شرق القاهرة نظرية جديدة فى التنمية العمرانية"، المعهد العربى لإنماء المدن-ندوة المدن الجديدة-المجلد الرابع، ١٩٩٣.

٤١. عبد الباقى ابراهيم، المنظور الاسلامى للتنمية العمرانية، مركز الدراسات التخطيطية والمعمارية، القاهرة: ١٩٩٤.

٤٢. عبد الباقى ابراهيم، مستقبل التجمعات العمرانية الجديدة بين النظرية والتطبيق – بحث عن النظرية المحلية، ندوة مستقبل المجتمعات العمرانية الجديدة، القاهرة: ١٩٩٥.

٤٣. عبد الرحمن يسرى أحمد "التحول إلى القطاع الخاص فى مصر لماذا؟ وما هو الأسلوب المناسب؟"، المؤتمر المشترك الأول-قطاع الأعمال العام : إستراتيجيات وأساليب التحول-كلية التجارة ومركز التنمية الإدارية-جامعة الإسكندرية يونيو ١٩٩٢.

٤٤. عبد الرحمن يسرى أحمد وعبد النعيم مبارك، التحليل الإقتصادي - قسم الاقتصاد - كلية التجارة – جامعة الإسكندرية - ١٩٨٩.

٤٥. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة – جامعة الإسكندرية - ١٩٩٠.

٤٦. عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال والممارسات الإدارية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٩

٤٧. عبد العزيز السودانى "التحول إلى القطاع الخاص فى مصر والدروس المستفادة من تجارب دول أوروبا الشرقية"، المؤتمر المشترك الأول-قطاع الأعمال العام : إستراتيجيات وأساليب التحول-كلية التجارة ومركز التنمية الإدارية-جامعة الإسكندرية يونيو ١٩٩٢.

٤٨. عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة، الإسكندرية: ١٩٧٢.

٤٩. عبد القادر عبد الحافظ الشيخلي، "النمو العمراني الحضري في المدينة العربية – المشاكل والحلول"، المؤتمر العام الثامن لمنظمة المدن العربية، الرياض ١٩٨٦.

٥٠. عبد الله العلي النعيم، "مفاهيم الادارة والتنظيم في المدن والبلديات"، المؤتمر السابع لمنظمة المدن العربية في الجزائر – أساليب الإدارة والتنظيم في خدمة المدن العربية المعاصرة – المعهد العربي لإنماء المدن، ١٩٨٥.

٥١. عبد الله علي حامد العبادي "إنشاء المدن الجديدة وعلاقته بالتنمية الإقليمية والقومية في الدول العربية" المعهد العربي لإنماء المدن-ندوة المدن الجديدة-المجلد الأول، ١٩٩٣.

٥٢. عبد المحسن برادة، "هليوبوليس الجديدة استراتيجية التنمية العمرانية" - شركة مصر الجديدة للتعمير والاسكان، ١٩٩٧.

٥٣. عبد المنعم راضي – موسوعة مصر الحديثة – المجلد الثاني (الاقتصاد).

٥٤. عبد المنعم سالم – المقصود بالخصخصة – مقالة بالأهرام الإقتصادي بتاريخ ١٩٩٢/١١/٣٠ جزء أول.

٥٥. عبد المنعم سالم – المقصود بالخصخصة – مقالة بالأهرام الإقتصادي بتاريخ ١٩٩٢/١٢/٢٨ جزءثاني.

٥٦. عصام رفعت ونعمان الزياتي، الرؤية السياسية وراء نجاح برنامج الخصخصة، الأهرام الإقتصادي، العدد (١٦٠٦)، بتاريخ ١٨ أكتوبر ١٩٩٩.

٥٧. علا سليمان الحكيم، أقطاب النمو كأسلوب لحل مشاكل المدن الكبرى في مصر – ندوة التوسع الحضري – معهد التخطيط القومي – مؤسسة فريد ريتش ايبرت، القاهرة: ٢٦-٢٨ ديسمبر ١٩٨٨.

٥٨. غسان الرفاعي، "العولمة ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا"، الأهرام الإقتصادي العدد(١٥٥٩) بتاريخ ١٩٩٨/١١/٢٣.

٥٩. فريد الصحن، عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٨٧.

٦٠. فيصل عبد المقصود عبد السلام، المدن الثانوية كمحدد وأساس لصياغة خطة قومية حضرية في مصر، رسالة دكتوراه الفلسفة في تخطيط المدن ، قسم العمارة – كلية الهندسة – جامعة القاهرة، أكتوبر ١٩٨٩.

٦١. فيصل عبد المقصود، داليا الدرديري، "ادارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة المصرية في ضوء المتغيرات الاقتصادية المستجدة على المجتمع المصري"، المؤتمر الدولي السابع للبناء والتشييد. القاهرة: ٢٢-٢٦ يونيو ٢٠٠٠.

٦٢. فيصل عبد المقصود، داليا الدرديري، الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص في إدارة التنمية الحضرية للمدن الجديدة، المؤتمر الإقليمي العربي، "تأمين الحيازة / الإدارة الحضرية الجيدة محوران لتحقيق عدالة اجتماعية في المدينة" وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، الهيئة العامة للتخطيط العمراني، ٢٠٠١.

٦٣. قرار مجلس الوزراء الرئيس هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة رقم ٣٦ لسنة ١٩٨٢ بوضع الهيكل التنظيمي للهيئة التابعة.

٦٤. كامل محمد أبو اليزيد – حركة التحول للقطاع الخاص – مجلة إدارة الأعمال – العدد ٧٢ – مارس ١٩٩٦

٦٥. كمال نور الله، التقرير العام للندوة الدولية لتنظيم وإدارة هيئات التخطيط للتنمية، القاهرة: أكتوبر ١٩٧٢.

٦٦. ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة، كلية الحقوق - جامعة الإسكندرية – دار المطبوعات الجامعية: ١٩٨٧

٦٧. المجالس القومية المتخصصة " نحو ملامح لسياسة المجتمعات العمرانية الجديدة" ، تقرير المجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية، الدورة الرابعة (القاهرة: المجالس القومية المتخصصة، ١٩٨٠) .

٦٨. مجدى كمال ربيع، طارق عبد اللطيف أبو العطا، " المشاكل التطبيقية للمدن الجديدة: التجربة المصرية " المعهد العربى لإنماء المدن-ندوة المدن الجديدة-المجلد الرابع، ١٩٩٣

٦٩. المجالس القومية المتخصصة، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، رئاسة الجمهورية – الدورة الرابعة عشر – ١٩٩٤. ص. ص. ١٢٧-١٦٩.

٧٠. المجالس القومية المتخصصة، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، رئاسة الجمهورية – الدورة السابعة عشر – ١٩٩٧. ص. ص. ٣٣٣-٣٤٨.

٧١. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي، القاهرة: المجلد الثاني، العدد الأول، ١٩٩٤.

٧٢. محمد حسني أمين – إدارة وتنمية المجتمعات الجديدة في مصر ، مناقشة بحث" التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمدن لجديدة"،القاهرة ٧-١٠/٤/١٩٨٦ المركز الدولي للبحث الاجتماعي والجنائي ، وزارة التعمير وهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

٧٣. محمد عبد السلام عويضة، " البيزنيس " .. و المساومة الاجتماعية"، مجلة الأهرام الاقتصادي – العدد [١٥٩٨] الاثنين ٢٣ أغسطس ١٩٩٩م – ١٢ جمادى الأول ١٤٢٠.

٧٤. محمد عبد العزيز عبد الحميد، د.م. حسن أحمد الزملي، "دور نظم معلومات الأراضي LIS في تأمين الحيازة"،المؤتمر العربي الاقليمي- تأمين الحيازة/الإدارة الحضرية الجيدة -محوران لتحقيق عدالة اجتماعية في المدينة ابريل ٢٠٠١.

٧٥. محمد عبد الكريم علي عبد ربه، "تقييم الأداء الإقتصادى للمجتمعات العمرانية الجديدة (١٠ رمضان-٦ أكتوبر-السادات-برج العرب الجديدة)"، مؤتمر مستقبل المجتمعات العمرانية الجديدة – مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل) ومركز وزراء الإسكان والتعمير العرب، القاهرة: مايو ١٩٩٥.

٧٦. محمد عبد الله الحماد "ظاهرة المدن الجديدة: نشأتها وتطورها ووظائفها ونماذج من تجاربها" المعهد العربى لإنماء المدن-ندوة المدن الجديدة-المجلد الأول، ١٩٩٣.

٧٧. محمد عماد الدين عنتر، المشاركة الشعبية ودورها في تنمية المجتمعات العمرانية الجديدة، ندوة مستقبل المجتمعات العمرانية الجديدة، القاهرة: ١٩٩٥.

٧٨. محمد فؤاد مهنا، دروس الإدارة العامة والإدارة المحلية، القاهرة: ١٩٦٨-١٩٦٩

٧٩. محمد محروس إسماعيل ورمضان مقلد، قضايا اقتصادية معاصرة، قسم الاقتصاد-كلية التجارة-جامعة الإسكندرية، ١٩٩٨.

٨٠. محمد محروس إسماعيل ومحمد عبد العزيز عجمية، دراسات في التطور الإقتصادي – الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٠.

٨١. المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية (مدينة العاشر من رمضان-تقرير اللجنة الهندسية) - إعداد قسم بحوث المجتمعات الحضرية والمدن الجديدة، القاهرة ١٩٩٣.

٨٢. مصطفى فوزى، مبادىء تنظيم المدينة، معهد الانماء العربى، بيروت: ١٩٨٠.

٨٣. مصطفى كمال أبو النصر، "مستقبل التجمعات العمرانية فى مصر فى إطار التخطيط الاقليمى – توزيع الأنشطة الاقتصادية الرئيسية وتأثيرها على التنمية الإقليمية"، المعهد العربى لإنماء المدن-ندوة المدن الجديدة-المجلد الرابع، ١٩٩٣.

٨٤. مصطفى محمود أبو بكر، "دور عملية التخطيط فى إنشاء وإدارة المجتمعات العمرانية الجديدة فى ج.م.ع."، مؤتمر مستقبل المجتمعات العمرانية الجديدة – مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل) ومركز وزراء الإسكان والتعمير العرب، القاهرة: ٢٢-٢٥ مايو ١٩٩٥.

٨٥. منال البطران، فؤاد مدبولى، "التنمية وادارة المجتمعات العمرانية الجديدة فى ظل التحول الى الاقتصاد الحر فى مصر"، المؤتمر العربى الاقليمى – تأمين الحيازة / الادارة الحضرية الجيدة: محوران لتحقيق عدالة اجتماعية فى المدينة. القاهرة: ٢١-٢٤ ابريل ٢٠٠١.

٨٦. منتصر زهران، أسس تقييم اختيار موقع إنشاء المدفن الصحى الأمن للتخلص من المخلفات الصلبة،المؤتمر العلمى الدولى الخامس – كلية الهندسة – جامعة الأزهر ١٩-٢٢ ديسمبر ١٩٩٧.

٨٧. منى قاسم "الإصلاح الإقتصادى فى مصر، دور البنوك فى الخصخصة وأهم التجارب الدولية"، الدار المصرية اللبنانية-القاهرة-١٩٩٧.

٨٨. ميرفت الحصرى، "الشركات الدولية لا مفر منها، ولكن"، الأهرام الإقتصادى، العدد (١٥١٩)، بتاريخ ١٦ فبراير ١٩٩٨.

٨٩. ميلاد حنا، الإسكان والسياسة، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٦.

٩٠. نبيل عشرى ابراهيم، صادق أحمد صادق، "أجهزة تعمير المدن بين الرقابة وإدارة التنمية"، المؤتمر الإقليمى العربى، "التوازن البينى والتنمية الحضرية المستدامة، " وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، الهيئة العامة للتخطيط العمرانى،٢٠٠٠.

٩١. النشرة الصحفية ORG/1261، 5 كانون الثاني/يناير ١٩٩٨ . Basic Facts about the United - Nations، رقم المبيع E.95.I.31 ؛ تنقيح ٣٠ كانون الثاني/يناير ٢٠٠١

٩٢. نعمان الزياتى- محرر، "النمور الأسيوية المعجزة الفاشلة"، الأهرام الإقتصادى العدد ١٥٢٣– ١٦ مارس ١٩٩٨.

٩٣. نهله أبو العز - محرر، "الإعصار الأسيوي لا يمثل خطرا على البورصة المصرية"-الأهرام الإقتصادى -البورصة المصرية -العدد ٤٥ – ٢٣ مارس، ١٩٩٨.

٩٤. هالة وديع فوزى، "المدن الجديدة والنمو العمرانى المتاخم لها"، رسالة ماجستير، كلية التخطيط العمرانى، ٢٠٠٠.

٩٥. هشام أحمد أمين مختار، تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة فى ج.م.ع. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الهندسة – جامعة الأزهر، القاهرة: ١٩٩٠.

٩٦. هناء مخيمر عبد الهادى، استراتيجية تنمية المجتمعات الجديدة وخطط الدولة القطاعية، ندوة مستقبل المجتمعات العمرانية الجديدة، القاهرة: ١٩٩٥.

٩٧. وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات الجديدة - الهيئة العامة للتخطيط العمرانى، التقرير العام، خريطة التنمية والتعمير لجمهورية مصر العربية حتى عام ٢٠١٧، يونية ١٩٩٨.

٩٨. وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات الجديدة - الهيئة العامة للتخطيط العمراني، مبارك والعمران، القاهرة، ١٩٩٩.

٩٩. الهيئة العامة للتخطيط العمراني، وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة، مدينة ٦ أكتوبر، التقرير الثاني، التخطيط الهيكلي العام، التقرير العام ، القاهرة: ١٩٨٠.

١٠٠. هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة (قانون المجتمعات العمرانية الجديدة) – ٥٩ – ١٩٧٩.

١٠١. هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، تقرير مدينة السادات، القاهرة: ١٩٧٨.

١٠٢. وحيد حلمي لبيب، تخطيط المدن الجديدة، الجزء الأول، القاهرة: دار ومكتبة المهندسين، ١٩٩١.

١٠٣. وحيد حلمي لبيب، تخطيط المدن الجديدة، الجزء الثاني، القاهرة: دار ومكتبة المهندسين ١٩٩١.

١٠٤. وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات الجديدة- الهيئة العامة للتخطيط العمراني – مؤتمر فرص الاستثمار بجنوب مصر - مركز المشروعات القومية العملاقة في برنامج الإصلاح الاقتصادي ، القاهرة ٧ ديسمبر ١٩٩٩.

١٠٥. وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية والهيئة العامة للتخطيط العمراني، "خريطة التنمية والتعمير لجمهورية مصر العربية حتى عام ٢٠١٧"، التقرير العام، يونيو ١٩٩٨.

١٠٦. وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة – دليل مدينة القاهرة الجديدة – مطابع الأهرام – ١٩٩٦.

١٠٧. وزارة التخطيط (الإطار العام التفصيلي للخطة الخمسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية) ٨٢/١٩٨٣-٨٦/١٩٨٧.

١٠٨. وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة والإسكان والمرافق- هيئة المجتمعات الجديدة- قطاع المتابعة الفنية والتنسيق - ١٩٩٨.

١٠٩. وزارة التعمير والمجتمعات العمرانية الجديدة والاسكان والمرافق – المدن الجديدة: علامات مضيئة على خريطة مصر. مطابع الأهرام – ١٩٨٩.

المراجع الأجنبية

1. A. Thompson, "How to share control" in S. Cetro, op.cit

2. Abdrabo, M. A. "New Urban Settlements: An Economic Evaluation of Current progress in the Egyptian New Towns". A Dissertation in Economic. University of Liver pool, March, 1991.

3. Alan W. Steiss, Public Budgeting and Management, Lexington Mass, Health, 1972.

4. Bertrand Renaud, National Urbanization Policy in Developing Countries, A World Bank Researeh Publication, Oxford University Press, 1981.

5. Bruce W Morse (1991-92) , " What to consider in land information systems", International Source Book.

6. Caroline O. Moser, Evaluating Community Participation in Urban Development Projects, Proceeding of a Workshop held at development planning unit (DPU). Barlett School of Architecture and planning. University College, London, 14th January 1983.

7. D. EL-Dardiry, "Environmental Housing Conditions in New Urban Settlements in Egypt", Msc., Institute of Graduate Studies and Research, University of Alexandria, 1997.

8. Department of Economic and Social Affairs, Basics of Housing Management, United Nation, New York, 1969.

9. Dimock, Dimock & Koenig, Public administration, revised edition, New York 1964.

10. E. Dale, Management: Theory and Practice, New York: McGraw – Hill Book Co., 1973.

11. Eileen Shapiro, president of management consulting firm The Hillcrest Group Inc. in Cambridge, assachusetts, and author of The Seven Deadly Sins of Business (Capstone). 20-6-1999.

12. El-Gonaimy, I.H.,"Monitoring the changes of urban expansion and land use pattern and its impacts on residential areas", Unpublished PhD researsh, Facultu of Engineering, Mansoura University, 2000.

13. Eliezer Brutzkus, "Centralized versus Decentralized Pattern of Urbanization in Developing Countries: An Attempt to Elucidate a Guideline Principle" Economic Development and Cultural Change, Vo. 23, No. 4, July 1975.

14. Forbes Davidson, Action Plannig – Notes and Exereises Institute For Hans and Urban Develo Pment Studies, Rotterdam, Netherlands: 1995.

15. Forbes Davidson, Settlement Planning and Urban Management, unpublished paper, Institute for housing studies, Rotterdam, 1989.

16. George T. Heery, Time, Cost and Architecture, McGraw-Hill, 1975.

17. Golany, G., New Town Planning: Principles and Practice. London: John Wiley and sons, 1976.

18. Golany, G., International Urban Growth & Polices - New Towns contribution. London: Wiley inter science publication, 1978.

19. Goodstein, L. et al. Applied Strategic planning, McGraw-Hill. Inc. 1993.

20. H. I. Ansoff, Strategic Management, London: The Macmillan press Ltd., 1981.

21. H. Koontz and C. O'Donnell, Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions, , New York: McGraw – Hill, (5 th. ed.) , 1972.

22. H. M. Hamdy, "New Urban Settlements in Egypt", Msc., Urban Planning Department, Faculty of Engineering, Ain Shams University, 1986.

23. Harmond sworth: Penguin Books Lt]., 1981, pp. 12-14:C.B. Handy, Understanding Organizations

24. Henry Fayol,General and Industrial Management,Trans, Constance Stones, New York:Pitman,1949.

25. Hinderberg, M. and Grosby B, Managing Development: the political dimension, 1981.

26. http://www.Eentrepreneur.com2000, Solutions for Growing Businesses. Posted on Sun Jun 20, 1999- 11:06 PT.

27. http://www.Entrepreneur.com2000, Your Business Article : Type-Cast , By Mark Henricks Entrepreneur magazine - March 2000.

28. Institute of National Planning, Egypt – Human Development Report 1996, Under the project document EGY/93/007 of technical cooperation with the United Nations Development Program (UNDP), Cairo, 1996.

29. James M. Livingstone, The International Enterprise, London: Associated Business Programmes, 1975.

30. John Friedmann, "The Role of Cities in National Development", Urbanization, Planning and National Development, Sage Publications, Inc., 1973.

31. L.H. Klaassen, W.T.M. Molle, J.H.P. Paelinck, Dynamics of Urban Development, Netherlands Economic Institute: Gower, 1979.

32. Leonard White, Introduction to the study of public administration, 1958, 4th edition.

33. M. A. Ibrahim, "Management of the Urban Development Operation in New Settlements in Egypt", PH.D., Urban Planning Department, Faculty of Engineering, Ain Shams University, 1986.

34. Ministry of State for New Urban Communities, New Communities in Egypt. Cairo: 1995.

35. N. Hood and S. Young, The Economics of Multinational Enterprise, London Longman, 1982.

36. Osborn, Frederic J. and Arnold W., New Towns - Their Origins, Achievements and Progress, Leonard Hill, London, 1977.

37. P.v. Filho, Environmental Analysis for strategic planning, Managerial planning, JN/fEB. 1985, vol.33 no.4.

38. Pal Baross, "Action Planning", Institute for housing and Urban Development Studies, Rotterdam Netherlands: November 1995.

39. Peter J. Swan, The Practice of People Participation-Seven Asian Experiences in Housing the Poor, Human Settlement Division. Asian Institute of Technology, Bangkok, Thailand, 1980.

40. Pierre Merlin, New towns: Regional Planning and Development, London: Methuen & Co Ltd., 1971.

41. Policy: Alternative Settlement Strategies and Planning Experience

42. Richardson, " City Size and National Spatial Strategies in Developing Countries", W.B.Staff Paper No.252, April 1972.

43. Roger Schwarz. The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994), pp. 163-165.

44. S.c. Cetro, Principles of Modern Management: Functions and systems, Aiwa, Wm. C. Brown Co., 1980.

45. S.E. Rolfe. The international corporation in perspective in J.M. Livingstone, The international Enterprise, 1975.

46. Said EL-Naggar, "Privatization and Structural Adjustment: The Basic Issues" – Current economic problems in Egypt. 1994.

47. Salah EK-Shakhs, Robert Obudho, Urbanization, National Development, and Regional Planning in Africa New York: Praeger Publishers, 1974.

48. Thomas, E: Changing Roles of British New Towns – (In: Urban Growth Policies in the 1980's – Proceedings of a seminar held in Japan. Paris: OECD, 1983.

49. United Nation Center for human settlement (Habitat), Global Report on human Settlement, 1986, Oxford University Press 1987.

50. W. H. Newman and E. k. Warren, The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1977.

51. William B. Faxholl, Professional Construction Management and Project Administration, Architectural Record Books and the American Institute of Architects, 1976.

الملاحـــــــق

الملحق الأول:

تطبيق البرنامج التحليلى " SWOT Analysis" على مدينتى السادات والسادس من أكتوبر

تطبيق البرنامج التحليلي " SWOT Analysis" على مدينة السادات.

المحور	العنصر	مواطن القوة Strength	مواطن الضعف Weakness	مكامن الفرص Opportunities	مكامن التهديدات Threats
سياسة التنمية	اختيار الموقع	بعد المدينة عن المدن الكبرى القائمة يجعل منها محورا جديدا للتنمية في المناطق الغير مأهولة والصحراوية	تدخل الإعتبارات السياسية في اختيار موقع المدينة اختيار موقع المدينة بالقرب من منطقة الكثبان الرملية.	زيادة الاهتمام المحلي والاقليمي نحو المدن الجديدة كمخرج لمشاكل المدن الحاليه	عدم التنسيق بين نمو هذه المدينة عمرانيا مع المناطق المتاخمة لها يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية.
	التخطيط العمراني	اجراء دراسات تخطيطية شاملة لنمو المدينة تأخذ في الاعتبار كافة الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية ازدياد الكتلة العمرانية بنسبة ١٢٥%.		توزيع الحزام الأخضر كأراضي زراعية على المستثمرين خطوة في طريق الخصخصة لمحاولة الاستفادة من القطاع الخاص.	عدم قيام المدينة بدورها في خفض الكثافة والازدحام بمحافظة المنوفية وتحولها الى عبء اضافي على المدينة.
	استعمالات الأراضي	تم تصميم استعمالات الاراضي تبعا للمعايير العمرانية والتخطيطية	التغيير في استعمالات الأراضي المخططة يؤدي إلى تغيير غير محسوب في الاستعمالات البديلة النمو المبعثر لمراكز الوحدات السكنية والخدمات.	وجود مساحة فاصلة من الحزام الأخضر الفصل بين الحيز السكني والانشطة الاخرى ويعتبر من اهم الاجراءات التي وضعت لحماية المناطق السكنية.	التأثير السلبي على الهيكل العمراني نتيجة لحجام استعمالات بديلة في ضوء التغير في استعمالات الأراضي.
	الخدمات العامة	الرغبة القويه على المستوى التخطيطي والتنفيذي والجماهيري التغلب على مشكله النقص في الخدمات محاولة اتباع خصخصة بعض الخدمات (المدارس) للتغلب على مشاكل التمويل.	نقص الخدمات التعليميه، والصحيه، والتجاريه، والثقافية الخدمات الموجوده بشكل مبعثر وبدون توزيع متجانس تبعا لعدد السكان الحالي.	زيادة وعي الجهاز الاداري بأهمية حل هذه المشكله لتحقيق المستهدف. وجود مسطحات اراضي فضاء في المخطط يمكن ان تستغل في توفير الخدمات سهولة الاتصالات الحديثة وشبكات الانترنت.	النقص في الخدمات الصحية والتعليمية والتجارية يعتبر عامل طرد السكان ولا يساعد على سرعة تحقيق المستهدف من الأحجام السكانية المتوقعة المدينة.
	البنية الأساسية	اكتمال نسبة كبيرة من معدل البنية الأساسية في المدن الجديدة سهولة الوصول الى المدينة نتيجة موقعها على مسارات الطرق الاقليمية والقومية وارتباطها بالقاهرة الكبرى.	ارتفاع تكلفة التشغيل لهذه الشبكات يعتبر تكلفة اضافية على تشغيل اوجه الأنشطة التنموية بالمدينة. تدهور مستوى تشغيل بعض هذه الشبكات في الاماكن الغير مستغلة نتيجة لعدم صيانتها الدورية. عدم التناسق بين الحجم السكاني والبنية الاساسية المنفذة يمثل اهدار للموارد المتاحة.	اكتمال البنية الأساسية عامل هام في اجتذاب السكان. امكانية تطوير وتنمية شبكة النقل والمواصلات في ضوء تنامي حركة التنقل بين المدن الجديدة بالمدن المتاخمة. سهولة اجتذاب القطاع الخاص في عمليات التنمية.	عدم الاتزان بين ما تم في قطاعات التنمية بالمدينة والبنية الأساسية بشكل إستثمارات غير مستغلة وموارد مهدرة تؤثر على اقتصاديات التنمية في هذه المدن. العمر الافتراضي لشبكة البنية الأساسية منذ اكتمالها سينتهي قبل الاستفادة المثلى لها.
	إدارة التنمية	رغبة الدولة في ايجاد حل لمشكلة المدن الجديدة عن طريق الاستفادة من إدارة القطاع الخاص في هذا المجال	عدم التوازن بين مستويات التنفيذ في قطاعات الخدمات والإسكان والبنية الأساسية.	اهتمام القطاع الخاص والمستثمرين بإدارة التنمية في المدينة الجديدة	بقاء ادارة التنمية على الوضع الحالي يزيد من عبء المدينة الجديدة على الدولة.

المحور	العنصر	مواطن القوة Strength	مواطن الضعف Weakness	مكامن الفرص Opportunities	مكامن التهديدات Threats
الإسكان	خطة الإسكان	نظرا متخذي القرار الى المدن الجديدة كعنصر اساسي في حل المشكلة الحالية للاسكان	عدم التنسيق والتكامل بين خطة الإسكان القومية بالمدن الجديدة في حل مشكلة الإسكان. النمو المبعثر في الوحدات السكنية المنفذة.	القدرة على المساهمة في حل مشكلة الاسكان على المستوى القومي، واستغلال موارد الاستثمار العقاري المتزايدة	استمرار عدم الاتزان في مكونات خطة التنمية بين مختلف قطاعات المدينة بشكل إستثمارات غير مستغلة ومهدرة.
	عدد السكان	الطاقة الاستيعابية العالية للمدينة لما تملكه من قدرات عمرانية وما تحتويها من اماكن فضاء ومشاريع تنمية. قدرة المدينة على استيعاب اعداد متزايدة من السكان من منطلق قاعدتها الاقتصادية المتميزة	إنخفاض معدل الإستيطان بالمدينة الجديدة (٢.٧%) من العدد المستهدف	القدرة الاستيعابية للسكان بما تحتويه من اماكن فضاء ومشاريع تنمية	إنخفاض معدل الإستيطان بالمدينة الجديدة وعجزها عن حل مشكلة السكان يزيد من عبأها على الدولة.
	النسيج العمراني	روعيت المعايير التخطيطية في تشكيل النسيج العمراني تنظيم عمليات البناء من خلال قوانين وشروط وقيود محددة، التمكن في العمران مما يتيح الفرص لتوافر بيئة عمرانية متميزة	أغلب المجاورات السكنية يتخذ فيها الشكل العمراني المفتوح مما لا يتلاءم مع طبيعة المدينة الصحراوية النمو المبعثر للأحياء والمجاورات السكنية بصوره قصور في تكامل النسيج العمراني.	تحديد نصيب الوحدات السكنية داخل التجمعات يتم على اساسها تحديد مساحات الأراضي المناسبة.	عدم تميز التصميم الموضوع للنسيج العمراني بمواصفات تخطيطية تستوعب الزيادة المستقبلية المتوقعة المدن الجديدة.
	الوحدات السكنية	توافر وحدات سكنية شاغرة تستوعب أعداد من السكان.	استخدام النماذج النمطية دون النظر لخصوصية المدينة يوحد الاستغلال السيء لاسطح بعض المباني مما يدل على عدم وجود وعي بيئي السكان	امكانية توفير وحدات سكنية كافية تلبي احتياجات المشروعات الصغيرة المتعددة في المدينة.	تحول الأحياء السكنية بالمدينة الى اسكان نمطي غير قادر على تلبية احتياجات اسكان الباحثين عن التميز.
	المقومات البيئية	توافر مصادر المياه الجوفية التي يمكن الاستفادة منها البعد عن الضوضاء ومصادر التلوث.	عدم الإستفادة المثلى بالمقومات البيئية المتوافرة.	امكانية مساحة الحزام الأخضر الحد من وصول التلوث الهوائي والصوتي والبصري للمناطق العمرانية بالمدينة والحفاظ على البيئة النظيفة بها	عدم إحكام الرقابة على الصناعات القائمة مما يؤثر على البيئة في المنطقة. الاعتداء على الحزام الأخضر تحت ضغط الرغبة في الامتداد العمراني.
	إدارة الإسكان	رغبة الدولة في ايجاد حل لمشكلة قلة السكان بالمدينة الجديدة عن طريق الاستفادة من إدارة القطاع الخاص في هذا المجال.	عدم التنسيق والتكامل في ادارة الاسكان أدى الى النمو المبعثر في الوحدات السكنية المنفذة بالمدينة	الاستفادة من ادارة القطاع الخاص في قطاع الاسكان لتلبية احتياجات المدينة من الوحدات السكنية طبقا لما يتطلبه السوق	بقاء ادارة الاسكان على الوضع الحالي يؤثر على اقتصاديات الاسكان في المدينة.

المعيار	العنصر	مواطن القوة Strength	مواطن الضعف Weakness	مكامن الفرص Opportunities	مكامن التهديدات Threats
العمالة	خطة التنمية الاقتصادية	وجود امكانات متاحة قادرة على دعم قاعدة اقتصادية متنوعة بالمدينة.	عدم وجود ميزة نسبية نظرا للتنوع الشديد بالصناعات بما لا يسمح بالتخصص.	وجود قاعدة اقتصادية قوية تعمل على وجود فرص عمل و جذب العمالة. زيادة كفاءة المنطقة الصناعية يزيد من أهمية القطاع الخاص الصناعي و المستثمرين في المدينة	تعدد الصناعات وتباينها يمكن ان يزيد من التنافس بين الصناعة الواحدة في المكان الواحد بدلا من التكامل فيما بينها والتنافس مع المناطق الصناعية الأخرى.
	عدد العمالة	من المتوقع استيعاب ١٠٩٤٦٧ عامل اضافي.	نسبة العمالة الحالية ٦% من الحجم المستهدف بالمدينة.	زيادة فرص العمل لاستيعاب أعداد متزايدة من العمالة	تزايد الحاجة الى العمالة الماهرة يحد من القدرة على استيعاب العمالة المطلوبة
	إسكان العمالة	توافر الوحدات السكنية والمناطق الصالحة البناء بالمدينة لاستيعاب واسكان العمالة.	عدم التوافق بين خطط الإسكان بالمدينة و الفئة المستهدفة من العمالة لاستيفاء حاجة السوق منها.	توافر سوق الوحدات السكنية للعمال بشرط تلبية احتياجاتهم المادية والاجتماعية.	استمرار الوضع الحالى من استقرار العمالة فى القاهرة والاقتصار على العمل في المدينة الجديدة.
	الصناعات الصغيرة	استغلال اهتمام الدولة والجهات المانحة والمؤسسات الدولية بدعم الصناعات وذلك المساهمة في عملية التنمية والارتقاء بأسرة العامل.	دمج الصناعات الحرفية مع المناطق السكنية يؤدى الى مشاكل عمرانية وبيئية.	تقديم خطة لتنمية الصناعات الصغيرة من خلال استصدار خطة قومية لتنشيط هذه الصناعة ستكون من اهم مكامن التنمية بالمدن الجديدة.	استمرار الوضع الحالى من دمج الصناعات الحرفية مع المناطق السكنية يؤدى الى إختلاط إستعمالات الأراضى مستقبلا ويسبب مشاكل عمرانية وبيئية.
	الصناعات الثقيلة	تم فصل الصناعات الملوثة بعيدا عن المناطق السكنية وعن اتجاه الرياح السائدة بالمدينة. زيادة المنطقة الصناعية ١٩١% عن المخطط الأساسى لها عامل هام يؤكد نجاح المدينة في إستقطاب الصناعة.	عدم الالتزام بالمخططات الأصلية للمناطق الصناعية، أدى الى التداخل بين الصناعات بغض النظر عن تصنيفها ودرجة تلويثها البيئة.	استقطاب المزيد من الصناعات الثقيلة التى تتكامل مع القائم.	ان زيادة الصناعات الثقيلة قد تودى الى مشاكل عمرانية وتخطيطية مثل ارتباك حركة النقل والخدمات الأخرى الى الجانب ارتباك الخطة القومية لتنمية الصناعات والتي حتما تهدد الاستقرار الاقتصادي.
	إدارة التنمية الاقتصادية	توافر فرص العمل بالمدينة الجديدة	عدم وجود تنظيم بين أنواع الصناعات فى المناطق الصناعية.	اشتراك القطاع الخاص فى الادارة من خلال آليات السوق يزيد القاعدة الاقتصادية بالمدينة.	بقاء الادارة فى تقسيم المناطق الصناعية بالمدينة عشوائيا وزيادتها يؤدى الى انهيار النسيج العمرانى بالمدينة.

المعيار	العنصر	مواطن القوة Strength	مواطن الضعف Weakness	مكامن الفرص Opportunities	مكامن التهديدات Threats
التمويل	خطة التمويل	تبنى الدولة لسياسة المدن الجديدة كمدخل لحل مشاكل المدينة الأم يسمح برصد ميزانيات عالية لتمويل نمو المدن الجديدة.	تزامن البدء فى إنشاء المدينة في وقت واحد تقريبا دون رؤية واضحة لحقائق الأوضاع الإقتصادية فى البلاد.	تزايد الرغبة لدى القطاع الخاص بالمساهمة والاستثمار فى المدينة الجديدة.	الحاجة الى استثمارات عالية خاصة فى المراحل الأولى للتنمية مما يهدد بتعثر المشروعات المقامة.
	مصادر التمويل	اهتمام الدولة بايجاد مصادر تمويل من القطاع الخاص. رغبة القطاع الخاص فى المشاركة فى مشروع التنمية من خلال الاستثمارات فى مشاريع خدمية. التركيز على القطاع الخاص فى تمويل خطط التنمية بنسبة تصل الى ٨٠% من اجمالى تمويل الخطة.	عجز التمويل المطلوب و خاصة إذا ما إعتمد على الحكومة المركزية كمصدر أساسى التمويل. عدم وجود التنسيق بين الأجهزة التى تقوم على تمويل المدن الجديدة و توجه الإنفاق محليا.	المتغيرات الدولية والمحلية فى النظم الاقتصادية العالمية الجديدة التى تضاعف من أهمية دور القطاع الخاص. تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق الدولة فى ضوء الفرصة فى زيادة دور القطاع الخاص.	عدم ممارسة الحكومة لدورها فى الرقابة والمتابعة لضبط أداء القطاع الخاص تفتح الباب العديد من التجاوزات.
	الأنشطة الصناعية	يمثل النشاط الصناعى القاعدة الأساسية لتنمية المدينة وتوفير فرص العمالة بها.	التلوث والازعاج الناتج عنها فى صورة أدخنة ثقيلة وملوثات البيئة.	التوسع فى النشاط الصناعى يزيد من فرص مصادر التمويل المباشر والغير مباشر فى عملية التنمية للمدينة.	التنافس على التمويل المحدود بين الأنشطة المختلفة الصناعية والعمرانية والسياحية.
	الأنشطة السياحية		عدم وجود مناطق سياحية ترفيهية بالمدينة.	اضافة انشطة ترفيهية على مستوى القومى تزيد من مصادر التمويل لمشاريع التنمية بهذه المدن	تزيد هذه الأنشطة من الضغط على البنية الأساسية والخدمات ما لم تتوازن هذه المشاريع مع عملية الصيانة والأرتقاء بها.
	الأنشطة العمرانية	وجود مسطح كبير مخصص للتنمية العمرانية يعتبر مصدر تمويل قوى للتنمية العمرانية.	تم بيع أراضى المدن الجديدة بدعم كبير حيث كانت تمثل حصيلة بيع الأراضى تعتبر المورد الذاتى الرئيسى بالمدينة مما أثر على ضعف إيرادات أجهزة المدن من هذا المصدر. مشاركة القطاع الخاص كانت ضئيلة جدا و تركزت بصفة أساسية فى مجال الإسكان. فقدان أجهزة المدن لأهم وسيلة تسمح لها بالسيطرة فى النمو نظرا لبيعها كافة الأراضى في المراحل الأولى	زيادة حصيلة المدن من الأموال الناتجه من ممارسة السكان اليومية لانشطتهم الخاصة يساعد دفع عملية التنمية فى المدينة.	المضاربة على اسعارها مسببا مشاكل ادارية متعددة مما يؤثر على التنمية بالمدن الجديدة. عدم الاتزان بين ما تم فى قطاع الخدمات مقارنة بالقطاعات الأخرى يعوق الإستثمارات مؤثرا على إقتصاديات التنمية فى هذه المدن.
	إدارة التمويل	رغبة الدولة فى ايجاد حل لمشاكل التمويل بالمدينة الجديدة عن طريق الاستفادة من إدارة القطاع الخاص بها.	عدم وجود تناسق وربط بين نظم التمويل يؤدى الى تأخر تنفيذ المشروعات. الإعتماد على الحكومة المركزية كمصدر أساسى التمويل.	تزايد الرغبة لدى القطاع الخاص والمستثمرين بإدارة التمويل فى المدينة الجديدة من خلال آليات السوق.	بقاء أسلوب الادارة المركزية فى التمويل يؤدى الى حدوث عجز فى التنمية وتدهور الوضع فى المدينة الجديدة

المعيار	العنصر	Strength مواطن القوة	Weakness مواطن الضعف	Opportunities مكامن الفرص	Threats مكامن التهديدات
الإدارة	التخطيط	وجود خطة عامة على مستوى الدولة لتنمية المدن الجديدة.	قصور في كفاءة التخطيط الاداري نظرا لقصور في المعلومات والبيانات الخاصة بالمدينة في الجهاز الاداري بالمدينة الجديدة.	رغبة القطاع الخاص في المشاركة في إدارة المدينة الجديدة بمشاركة جهاز التنمية بها حسب آليات السوق يتيح الفرصة باعادة تنشيط المدينة الجديدة وجود القطاع الخاص الصناعي و المستثمرين في المدينة يزيد من فرصة المدينة الجديدة في حل مشكلاتها.	بقاء الأجهزة الادارية على ماهي عليه يعوق قدرتها على تنفيذ خطط التنمية في المدينة ولا يساعد على استجابتها المتغيرات العالمية الاقتصادية أو الاستفادة منها. قصور المعلومات المتاحة للمخططين يؤثر سلبا على التنمية في المدينة ويعوق النهوض بها.
	التنظيم	رغبة الدولة في إعادة تنظيم الجهاز الاداري بالمدينة الجديدة والاستفادة من إدارة مشاركة القطاع الخاص في الادارة.	عدم وجود نظام لجمع و تداول المعلومات و عدم إستخدام الأساليب الحديثة عدم تحديد السلطات والاختصاصات التي تمارسها أجهزة المدن الجديدة و عدم التنظيم بين ما يتم في القطاعات المختلفة بالمدينة الجديدة.	إعادة تنظيم الجهاز الاداري والاستفادة من تنظيم إدارة القطاع الخاص يزيد من فرصة المدينة الجديدة على التنمية المتكاملة.	عدم وجود توصيف لمهام المراكز الوظيفية بالجهاز الاداري يؤدي الى التخبط بجهاز التنمية و عدم امكانه تحقيق الأهداف المرجوة منه.
	التنسيق		عدم وجود تنسيق بين جهاز المدينة والوزارات المعنية بالتنمية في المدينة الجديدة، بالاضافة الى غياب المرونة في الادارة في توجيه الإستشارات من قطاع لآخر حسب متطلبات الموقف.	ايجاد آلية للتنسيق بين الجهاز الاداري بالمدينة الجديدة والوزارات والهيئات المعنية بالمدينة الجديدة يعطي الفرصة للتغلب على المشاكل التي تعوق التنمية.	عدم قدرة الجهاز الاداري على التنسيق بين الادارات يحد من انجاز المشروعات طبقا للظروف والمتغيرات المستجدة وبرامج تنفيذها.
	القيادة		مركزية سلطة اتخاذ القرارات المصيرية في شأن نمو المدينة يتم بمنأى عن الجهاز الاداري.	امكانية وجود كوادر قيادية قريبة من الشباب تساهم في دفع عملية التنمية بالمدن الجديدة ومواكبة المتغيرات الحديثة المؤثرة على المدن.	افتقاد القيادة الادارية لسلطة اتخاذ القرار بما يحد من قدراتها على مواجهة التغيرات المتسارعة في دفع التنمية العمرانية بالمدينة الجديدة.
	المتابعة		غياب النظم الفعالة للمتابعة سواء بالأهداف أو بالنتائج فضلا عن عدم وجود معايير لقياس أي منهما.	المتابعة الجيدة للأنشطة التي يمارسها قطاع تنمية المجتمع بأجهزة تنمية المدن الجديدة يفتح الفرص لتنمية المدينة الجديدة بصورة أشمل.	تدهور نظام المتابعة الحالي الى جانب ضعف نظام قاعدة بيانات عن المدن الجديدة قد يتسبب في انهيار القاعدة الاقتصادية بالمنطقة وانهيار التنمية العمرانية بها.
	الجهاز الإداري	توافر أعداد من الخريجين من التخصصات المختلفة يمكن تدريبهم ليمثلوا نواة للكوادر الجديدة التي يعهد إليها بإدارة المدينة على أسس علمية حديثة.	غياب الكوادر الادارية المؤهلة والقادرة على إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة. الجهاز الاداري بدون سلطات فعلية لاتخاذ قرارات خاصة بتنمية المدينة.	الإفادة من خبرة القطاع الخاص في الادارة لتنمية المدينة الجديدة يزيد من فرصة المدينة الجديدة لحل مشكلاتها وتنميتها.	تحول المدن الجديدة الى صورة نمطية من المدن القائمة بكل مشاكلها ومعوقات التنمية من روتين وبيروقراطية تعرقل خطط التنمية بها. عدم اهتمام القطاع الخاص نحو المشاركة نظرا للتعقيدات الادارية الموجودة.

تطبيق البرنامج التحليلي " SWOT Analysis" على مدينة السادس من أكتوبر.

المعيار	العنصر	مواطن القوة Strength	مواطن الضعف Weakness	مكامن الفرص Opportunities	مكامن التهديدات Threats
[illegible]	اختيار الموقع	القرب من المدينة الأولى وهي القاهرة يتيح إمكانية عالية الوصول وسهولة إقامة المشروعات والأنشطة.	تدخل الإعتبارات السياسية في إختيار موقع المدينة. القرب الشديد لموقع المدينة من القاهرة الكبرى حيث أصبحت ضاحية وليست مدينة.	زيادة الاهتمام المحلي والاقليمي نحو المدن الجديدة كمخرج لمشاكل المدن الحالية.	عدم التنسيق بين نمو هذه المدينة عمرانيا مع المناطق المتاخمة لها يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية. انتقال كافة الأمراض العمرانية الموجودة في القاهرة إليها مما يهدد تميزها كمجتمع عمراني جديد
	التخطيط العمراني	إجراء دراسات تخطيطية شاملة لنمو المدينة. تأخذ في الاعتبار كافة الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية.	زيادة مساحة المدينة عن المخطط لها بنسبة ٢٢٢,٤% أدى إلى التحامها بالقاهرة الكبرى مما يستوجب استثمارات ضخمة في مجال البنية الاساسية لم تكون مقدرة منذ البداية.	توزيع الحزام الأخضر كأراضي زراعية على المستثمرين خطوة في طريق الخصخصة لمحاولة الاستفادة من القطاع الخاص.	عدم قيام المدينة بدورها في خفض الكثافة والازدحام بالقاهرة الكبرى وتحولها إلى عبء اضافي على المدينة.
	استعمالات الأراضي	تم تصميم استعمالات الاراضي تبعا للمعايير العمرانية والتخطيطية.	التغيير في إستعمالات الأراضي المخططة يؤدي إلى تغيير غير محسوب في الإستعمالات البديلة. النمو المبعثر لمراكز الوحدات السكنية والخدمات.	وجود مساحة فاصلة من الحزام الأخضر الفصل بين الحيز السكني والانشطة الاخرى يعتبر من اهم الاجراءات التي وضعت لحماية المناطق السكنية.	التأثير السلبي على الهيكل العمراني نتيجة لحجم استعمالات بديلة في ضوء التغيير في إستعمالات الأراضي.
	الخدمات العامة	الرغبة القوية على المستوى التخطيطي والتنفيذي والجماهيري التغلب على مشكلة النقص في الخدمات. محاولة اتباع خصخصة بعض الخدمات (المدارس) التغلب على مشاكل التمويل.	نقص الخدمات التعليمية، والصحية، والتجارية، والثقافية. الخدمات الموجودة بشكل مبعثر وبدون توزيع متجانس تبعا لعدد السكان الحالي	زيادة وعي الجهاز الاداري بأهمية حل هذه المشكلة لتحقيق المستهدف. وسهولة الاتصالات الحديث وجود مسطحات اراضي انشاء في المخطط يمكن ان تستغل في توافر الخدمات.	النقص في الخدمات الصحية و التعليمية و التجارية يعتبر عامل طرد للسكان ولا يساعد على سرعة تحقيق المستهدف من الأحجام السكانية المتوقعة المدينة.
	البنية الأساسية	اكتمال نسبة كبيرة من محطات البنية الأساسية في المدن الجديدة. سهولة الوصول إلى المدينة نتيجة موقعها على مسارات الطرق الاقليمية والقومية وارتباطها بالقاهرة الكبرى.	ارتفاع تكلفة التشغيل لهذه الشبكات يعتبر تكلفة اضافية على تشغيل اوجه الأنشطة التنموية بالمدينة. تدهور مستوى تشغيل بعض هذه الشبكات في الاماكن الغير مستغلة نتيجة لعدم صيانتها الدورية. عدم التناسق بين الحجم السكاني والبنية الاساسية المنفذة يمثل اهدار الموارد المتاحة.	اكتمال البنية الأساسية عامل هام في اجتذاب السكان. امكانية تطوير وتنمية شبكة النقل والمواصلات في ضوء تنامي حركة التنقل بين المدن الجديدة والمدن المتاخمة. سهولة اجتذاب القطاع الخاص في عمليات التنمية.	عدم الاتزان بين ما تم في قطاعات التنمية بالمدينة والبنية الأساسية بشكل إستثمارات غير مستغلة و موارد مهدرة تؤثر على اقتصاديات التنمية في هذه المدن. العمر الافتراضي لشبكة البنية الأساسية منذ اكتمالها سينتهي قبل الاستفادة المثلى لها.
	إدارة التنمية	رغبة الدولة في ايجاد حل لمشكلة المدن الجديدة عن طريق الاستفادة من إدارة القطاع الخاص.	عدم التوازن بين مستويات التنفيذ في قطاعات الخدمات والإسكان والبنية الأساسية.	اهتمام القطاع الخاص والمستثمرين بإدارة التنمية في المدينة الجديدة.	بقاء ادارة التنمية على الوضع الحالي يزيد من عبء المدينة الجديدة على الدولة.

المعيار	العنصر	مواطن القوة Strength	مواطن الضعف Weakness	مكامن الفرص Opportunities	مكامن التهديدات Threats
الإسكان	خطة الإسكان	نظرة متخذي القرار إلى المدن الجديدة كعنصر أساسي في حل المشكلة الحالية للاسكان.	عدم التنسيق والتكامل بين خطة الإسكان القومية بالمدن الجديدة في حل مشكلة الإسكان. النمو المبعثر في الوحدات السكنية المنفذة.	القدرة على المساهمة في حل مشكلة الاسكان على المستوى القومي، واستغلال موارد الاستثمار العقاري المتزايدة.	استمرار عدم الاتزان في مكونات خطة التنمية بين مختلف قطاعات المدينة بشكل إستثمارات غير مستغلة ومهدرة.
	عدد السكان	الطاقة الاستيعابية العالية المدينة نظرا لما تملكه من ثروات عمرانية و ما تحتويها من اماكن فضاء. قدرة المدينة على استيعاب اعداد متزايدة من السكان من منطلق ارتباطها بالقاهرة الكبرى وقاعدتها الاقتصادية المتميزة.	الزيادة الكبيرة في عدد السكان المستهدف والتحول غير منسق وغير مدروس.	القدرة الاستيعابية السكان بما تحتويه من اماكن فضاء ومشاريع تنمية.	زيادة العدد السكاني المستهدف يمثل ضغطا على القاهرة الكبرى نتيجة لتلاحمها مع المدينة الجديدة مما يمكن أن يجعلها مصادر مشاكل وليست مكامن حلها.
	النسيج العمراني	وعي الأصول والمعايير التخطيطية في تشكيل النسيج العمراني. تنظيم البناء من خلال قوانين وشروط محددة التحكم في العمران لاتاحة الفرص لتوافر بيئة عمرانية متميزة	النمو المبعثر للأحياء والمجاورات السكنية بصورة تسور في تكامل النسيج العمراني. إهدار الأراضي المباعة الجمعيات نظرا لعدم وجود الدراسات اللازمة لتقدير احتياجات الاسكان بها.	وجود منطقة سياحية متميزة نظرا للقرب من الأهرام.	وصول المخطط العمراني للمدينة إلى الامتداد الأقصى له دون النظر في مجالات النمو المستقبلي.
	الوحدات السكنية	توافر وحدات سكنية شاغرة تستوعب أعداد من السكان.	النماذج النمطية المستخدمة دون النظر إلى خصوصية المدينة.	امكانية توفير وحدات سكنية كافية تلبي احتياجات المشروعات الصغيرة المتعددة في المدينة.	تحول الأحياء السكنية بالمدينة إلى اسكان نمطي غير قادر على تلبية احتياجات السكان الباحثين عن التميز.
	المقومات البيئة	تميز مناخ المدينة نظرا لوقوع المدينة على ربوة. البعد عن الضوضاء ومصادر التلوث بالقاهرة. وجود المنطقة الأثرية بالقرب منها (الأهرام). زيادة الحزام الأخضر بنسبة ١٢٣% يمنع وصول التلوث المناطق السكنية.	عدم الإستفادة المثلى بالمقومات البيئة المتوافرة.	امكانية مساحة الحزام الأخضر الحد من وصول التلوث الهوائي والصوتي والبصري للمناطق العمرانية بالمدينة والحفاظ على البيئة النظيفة بها.	عدم إحكام الرقابة على الصناعات القائمة مما يؤثر على البيئة في المنطقة. الاعتداء على الحزام الأخضر تحت ضغط الرغبة في الامتداد العمراني.
	إدارة الإسكان	رغبة الدولة في ايجاد حل لمشكلة قلة السكان بالمدينة الجديدة عن طريق الاستفادة من إدارة القطاع الخاص	عدم التنسيق والتكامل في ادارة الاسكان أدى إلى النمو المبعثر في الوحدات السكنية المنفذة بالمدينة.	الاستفادة من ادارة القطاع الخاص في قطاع الاسكان لتلبية احتياجات المدينة من الوحدات السكنية.	بقاء ادارة الاسكان على الوضع الحالي يؤثر على اقتصاديات الاسكان في المدينة.

المعيار	العنصر	مواطن القوة Strength	مواطن الضعف Weakness	مكامن الفرص Opportunities	مكامن التهديدات Threats
العمالة	خطة التنمية الاقتصادية	وجود امكانات متاحة قادرة على دعم قاعدة اقتصادية متنوعة بالمدينة.	عدم وجود ميزة نسبية نظرا التنوع الشديد بالصناعات بما لا يسمح بالتخصص.	وجود قاعدة اقتصادية قوية تعمل على وجود فرص عمل و جذب العمالة. زيادة كفاءة المنطقة الصناعية يزيد من أهمية القطاع الخاص الصناعي و المستثمرين في المدينة	تعدد الصناعات وتباينها يمكن ان يزيد من التنافس بين الصناعة الواحدة في المكان الواحد بدلا من التكامل فيما بينها و التنافس مع المناطق الصناعية الأخرى.
	عدد العمالة	من المتوقع استيعاب ١٠٩٤٦٧ عامل اضافي.	نسبة العمالة الحالية ٦% من الحجم المستهدف بالمدينة	زيادة فرص العمل لاستيعاب أعداد متزايدة من العمالة.	تزايد الحاجة الي العمالة الماهرة يحد من القدرة على استيعاب العمالة المطلوبة.
	إسكان العمالة	تتوافر الوحدات السكنية والمناطق الصالحة البناء بالمدينة لاستيعاب واسكان العمالة.	عدم التوافق بين خطط الإسكان بالمدينة والفئة المستهدفة من العمالة لاستيفاء حاجة السوق منها.	توافر سوق الوحدات السكنية للعمال بشروط تلبية احتياجاتهم المادية والاجتماعية.	استمرار الوضع الحالي من استقرار العمالة في القاهرة والاقتصار على العمل في المدينة الجديدة.
	الصناعات الصغيرة	استغلال اهتمام الدولة والجهات المانحة والمؤسسات الدولية بدعم الصناعات وذلك للمساهمة في عملية التنمية والارتقاء باسرة العامل.	دمج الصناعات الحرفية مع المناطق السكنية يؤدي الى مشاكل عمرانية وبيئية.	تقديم خطة لتنمية الصناعات الصغيرة من خلال استصدار خطة قومية لتنشيط هذه الصناعة ستكون من اهم مكامن التنمية بالمدن الجديدة.	استمرار الوضع الحالي من دمج الصناعات الحرفية مع المناطق السكنية يؤدي الي إختلاط إستعمالات الأراضي مستقبلا ويسبب مشاكل عمرانية وبيئية.
	الصناعات الثقيلة	تم فصل الصناعات الملوثة بعيدا عن المناطق السكنية وعن اتجاه الرياح السائدة بالمدينة. زيادة المنطقة الصناعية ١٩١% عن المخطط الأساسي لها عامل هام يؤكد نجاح المدينة في إستقطاب الصناعة.	عدم الالتزام بالمخططات الأصلية للمناطق الصناعية، ادى الى التداخل بين الصناعات بغض النظر عن تصنيفها ودرجة تلويثها البيئة.	استقطاب المزيد من الصناعات الثقيلة التي تتكامل مع القائم.	ان زيادة الصناعات الثقيلة قد تودي الي مشاكل عمرانية وتخطيطية مثل ارتباك حركة النقل والخدمات الأخرى الى الجانب ارتباك الخطة القومية لتنمية الصناعات والتي حتما تهدد الاستقرار الاقتصادي.
	إدارة التنمية الاقتصادية	توافر فرص العمل بالمدينة الجديدة	عدم وجود تنظيم بين أنواع الصناعات في المناطق الصناعية.	اشتراك القطاع الخاص في الادارة من خلال آليات السوق يزيد القاعدة الاقتصادية بالمدينة.	بقاء الادارة في تقسيم المناطق الصناعية بالمدينة عشوائيا وزيادتها يؤدي الى انهيار التسيج العمراني بالمدينة.

المعيار	العنصر	مواطن القوة Strength	مواطن الضعف Weakness	مكامن الفرص Opportunities	مكامن التهديدات Threats
التمويل	خطة التمويل	تبني الدولة لسياسة المدن الجديدة كمدخل لحل مشاكل المدينة الأم يسمح برصد ميزانيات عالية لتمويل نمو المدن الجديدة.	تزامن البدء في إنشاء المدينة في وقت واحد تقريبا دون رؤية واضحة لحقائق الأوضاع الاقتصادية في البلاد.	تزايد الرغبة لدى القطاع الخاص بالمساهمة والاستثمار في المدينة الجديدة.	الحاجة الى استثمارات عالية خاصة في المراحل الأولى للتنمية مما يهدد بتعثر المشروعات المقامة.
	مصادر التمويل	اهتمام الدولة بإيجاد مصادر تمويل من القطاع الخاص. رغبة القطاع الخاص في المشاركة في مشاريع التنمية من خلال الأستثمارات في مشاريع خدمية. التركيز على القطاع الخاص في تمويل خطط التنمية بنسبة تصل الى ٨٠% من اجمالي تمويل الخطة.	عجز التمويل المطلوب و خاصة إذا ما إعتمد على الحكومة المركزية كمصدر أساسي التمويل. عدم وجود التنسيق بين الأجهزة التي تقوم على تمويل المدن الجديدة و توجه الإنفاق محليا	المتغيرات الدولية والمحلية في النظم الاقتصادية العالمية الجديدة التي تضاعف من أهمية دور القطاع الخاص. تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق الدولة في ضوء الفرصة في زيادة دور القطاع الخاص.	عدم ممارسة الحكومة لدورها في الرقابة والمتابعة لضبط أداء القطاع الخاص تفتح الباب العديد من التجاوزات.
	الانشطة الصناعية	يمثل النشاط الصناعي القاعدة الأساسية لتنمية المدينة وتوافر فرص العمالة بها.	التلوث والازعاج الناتج عنها في صورة أدخنة ثقيلة وملوثات البيئة.	التوسع في النشاط الصناعي يزيد من فرص مصادر التمويل المباشر والغير مباشر في عملية التنمية المدينة.	التنافس على التمويل المحدود بين الأنشطة المختلفة الصناعية والعمرانية والسياحية.
	الانشطة السياحية		عدم وجود مناطق سياحية ترفيهية بالمدينة.	اضافة انشطة ترفيهية على مستوى اقليمي تزيد من مصادر التمويل لمشاريع التنمية بهذه المدن	تزيد هذه الأنشطة من الضغط على البنية الأساسية والخدمات ما لم تتوازن هذه المشاريع مع عملية السيولة والأرتقاء بها.
	الانشطة العمرانية	وجود مسطح كبير مخصص للتنمية العمرانية يعتبر مصدر تمويل قوي للتنمية العمرانية.	تم بيع أراضي المدن الجديدة بدعم كبير حيث كانت تمثل حصيلة بيع الأراضي تعتبر المورد الذاتي الرئيسي بالمدينة مما أثر على ضعف إيرادات أجهزة المدن من هذا المصدر. مشاركة القطاع الخاص كانت ضئيلة جدا و تركزت بصفة أساسية في مجال الإسكان. فقدان أجهزة المدن لأهم وسيلة تسمح لها بالسيطرة في النمو نظرا لبيعها كافة الأراضي في المراحل الأولى.	زيادة حصيلة المدن من الأموال الناتجه من ممارسة السكان الوسوية لانشطتهم الخاصة يساعد دفع عملية التنمية في المدينة.	المضاربة على اسعارها مسببا مشاكل ادارية متعددة مما يؤثر على التنمية بالمدن الجديدة. عدم الاتزان بين ما تم في قطاع الخدمات مقارنة بالقطاعات الأخرى يعوق الإستثمارات مؤثر على إقتصاديات التنمية في هذه المدن.
	إدارة التمويل	رغبة الدولة في ايجاد حل لمشاكل التمويل بالمدينة الجديدة عن طريق الاستفادة من إدارة القطاع الخاص بها.	عدم وجود تناسق وربط بين نظم التمويل يؤدي الى تأخر تنفيذ المشروعات. الإعتماد على الحكومة المركزية كمصدر أساسي التمويل.	تزايد الرغبة لدى القطاع الخاص والمستثمرين بإدارة التمويل في المدينة الجديدة من خلال اليات السوق.	بقاء أسلوب الادارة المركزية في التمويل يؤدي الى حدوث عجز في التنمية وتدهور الوضع في المدينة الجديدة.

المعيار	العنصر	مواطن القوة Strength	مواطن الضعف Weakness	مكامن الفرص Opportunities	مكامن التهديدات Threats
الإدارة	التخطيط	وجود خطة عامة على مستوى الدولة لتنمية المدن الجديدة.	قصور في كفاءة التخطيط الاداري نظرا لقصور في المعلومات والبيانات الخاصة بالمدينة في الجهاز الاداري بالمدينة الجديدة.	رغبة القطاع الخاص في المشاركة في إدارة المدينة الجديدة بمشاركة جهاز التنمية بها حسب آليات السوق يتيح الفرصة باعادة تنشيط المدينة الجديدة. وجود القطاع الخاص الصناعي و المستثمرين في المدينة يزيد من فرصة المدينة الجديدة في حل مشكلاتها.	بقاء الأجهزة الادارية على ماهي عليه يعوق قدرتها على تنفيذ خطط التنمية في المدينة ولا يساعد على استجابتها المتغيرات العالمية الاقتصادية أو الاستفادة منها. قصور المعلومات المتاحة المخططين يؤثر سلبا على التنمية في المدينة ويعوق النهوض بها
	التنظيم	رغبة الدولة في إعادة تنظيم الجهاز الاداري بالمدينة الجديدة والاستفادة من إدارة مشاركة القطاع الخاص في الادارة.	عدم وجود نظام لجمع و تداول المعلومات وعدم إستخدام الأساليب الحديثة عدم تحديد السلطات والاختصاصات التي تمارسها أجهزة المدن الجديدة وعدم التنظيم بين ما يتم في القطاعات المختلفة بالمدينة الجديدة.	إعادة تنظيم الجهاز الاداري والاستفادة من تنظيم إدارة القطاع الخاص يزيد من فرصة المدينة الجديدة على التنمية المتكاملة.	عدم وجود توصيف لمهام المراكز الوظيفية بالجهاز الاداري يؤدي الى التخبط بجهاز التنمية وعدم امكانية تحقيق الأهداف المرجوة منه.
	التنسيق		عدم وجود تنسيق بين جهاز المدينة والوزارات المعنية بالتنمية في المدينة الجديدة، بالاضافة الي غياب المرونة في الادارة في توجيه الإستثمارات من قطاع لآخر حسب متطلبات الموقف.	ايجاد آلية للتنسيق بين الجهاز الاداري بالمدينة الجديدة والوزارات والهيئات المعنية بالمدينة الجديدة يعطي الفرصة للتغلب على المشاكل التي تعوق التنمية.	عدم قدرة الجهاز الاداري على التنسيق بين الادارات يحد من انجاز المشروعات طبقا للظروف والمتغيرات المستجدة وبرامج تنفيذها.
	القيادة		مركزية سلطة اتخاذ القرارات المصيرية في شأن نمو المدينة يتم بمنأى عن الجهاز الاداري.	امكانية وجود كوادر قيادية ادرية من الشباب تساهم في دفع عملية التنمية بالمدن الجديدة ومواكبة المتغيرات الحديثة المؤثرة على المدن.	افتقاد القيادة الادارية لسلطة اتخاذ القرار بما يحد من قدراتها على مواجهة التغيرات المتسارعة في دفع التنمية العمرانية بالمدينة الجديدة.
	المتابعة		غياب النظم الفعالة المتابعة سواء بالأهداف أو بالنتائج فضلا عن عدم وجود معايير للقياس أي منهما.	المتابعة الجدية للأنشطة التي يمارسها قطاع تنمية المجتمع بأجهزة تنمية المدن الجديدة يتيح الفرص لتنمية المدينة الجديدة بصورة أفضل.	قصور نظام المتابعة الحالي الي جانب ضعف نظام قاعدة بيانات عن المدن الجديدة قد يتسبب في انهيار القاعدة الاقتصادية بالمنطقة وانهيار التنمية العمرانية بها.
	الجهاز الإداري	توافر أعداد من الخريجين من التخصصات المختلفة يمكن تدريبهم ليمثلوا نواة للكوادر الجديدة التي يعهد إليها بإدارة المدينة على أسس علمية حديثة.	غياب الكوادر الادارية المؤهلة والقادرة على إدارة التنمية العمرانية بالمدن الجديدة. الجهاز الاداري بدون سلطات فعلية لاتخاذ قرارات خاصة بتنمية المدينة.	الإفادة من خبرة القطاع الخاص في الادارة لتنمية المدينة الجديدة يزيد من فرصة المدينة الجديدة لحل مشكلاتها وتنميتها.	تحول المدن الجديدة الى صورة نمطية من المدن القائمة بكل مشاكلها ومعوقات التنمية من روتين وبيروقراطية تعرقل خطط التنمية بها. عدم اهتمام القطاع الخاص نحو المشاركة نظرا التعقيدات الادارية الموجودة.

الملحق الثانى:

المدن والمجتمعات الجديدة الجارى تنفيذها والمقترح إقامتها حتى عام ٢٠١٧
بيانات الدراسات الاحصائية بالمدن الجديدة الثلاث موضع الدراسة

بيانات الدراسات الاحصائية للعلاقة بين السكان والعمالة والخدمات للمدن الجديدة الثلاث (العاشر من رمضان، السادات، السادس من أكتوبر)

جدول لجمالى عدد العمالة

المدينة	المستهدف للعمالة حتى ٢٠٠٠(١)	اجمالى العمالة ١٩٨٦(٢)	اجمالى العمالة ١٩٩٣(٣)	اجمالى العمالة ١٩٩٦(٤)	اجمالى العمالة ٢٠٠٠(٥)
العاشر من رمضان	١٥٠٠٠٠	٢٣٢٨٧	٤٢٩٤٩	١٣٧٧٥٥	١٢٣٠٠٠
السادات	١٦٥٠٠٠	٣٦٦٥	٨٧٢٣	١٨٥٨٩	٢٧٠٠٠
السادس من أكتوبر	١٥٠٠٠٠	٨٣٢٥	٣٠٣٩١	٥٧٥٧٥	٧٢٠٠٠

جدول عدد العمالة الصناعية

المدينة	مستهدف العمالة الصناعية (١)	عمالة صناعية ١٩٨٦ (٦)	عمالة صناعية ١٩٩٣ (٣)	عمالة صناعية ١٩٩٦(٤)	عمالة صناعية ٢٠٠٠(٧)
العاشر من رمضان	٦٠٠٠٠	١٩٤٤٨	٣٦٦٣٥	١٣٣١٠٨	١٠٥٦٦٨
السادات	٦٠٠٠٠	٢٧٠٠	٥٥١٠	١٣٩٩٨	١٨٥٢٦
السادس من أكتوبر	٥٠٠٠٠	٤٦٠٠	٢٨٨٩٩	٥٦٢٩٣	٦٩٨٣٤

جدول عدد العمالة الخدمية

المدينة	مستهدف (١) العمالة الخدمية	عمالة خدمية ١٩٨٦ (٦)	عمالة خدمية ١٩٩٣ (٣)	عمالة خدمية ١٩٩٦(٤)	عمالة خدمية ٢٠٠٠(٥)
العاشر من رمضان	٩٠٠٠٠	٣٨٣٩	٦٣١٤	٤٦٤٧	١٧٣٣٢
السادات	١٠٥٠٠٠	٩٦٥	٣٢١٣	٤٥٩١	٨٤٧٤
السادس من أكتوبر	١٠٠٠٠٠	٣٧٢٥	١٤٩٢	١٢٨٢	٢١٦٦

جدول: عدد السكان

المدينة	المستهدف ٢٠٠٠(١)	عدد السكان ١٩٨٦(٨)	عدد السكان ١٩٩٣(١٠)	عدد السكان ١٩٩٦(٩)	عدد السكان ٢٠٠٠ (١)
العاشر من رمضان	٥٠٠٠٠٠	٨٥٢٨	١٦٣٠٠	٤٧,٨٣٣	١٠٠٠٠٠
السادات	٥٠٠٠٠٠	١٩٢٧	-	١٨,٦١٩	٧٠٠٠٠
السادس من أكتوبر	٣٥٠٠٠٠	٥٢٧	-	٣٥,٣٥٤	٢٠٠٠٠٠

المصادر:

(١) بيانات أجهزة المدن الجديدة الثلاث – هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

(٢) وزارة التعمير والمجتمعات العمرانية الجديدة ، المدن الجديدة، علامات مضيئة على خريطة مصر، يونيو ١٩٨٩، ص ١٨٤.

(٣) وزارة التعمير والمجتمعات العمرانية الجديدة والاسكان والمرافق - التعمير والمجتمعات الجديدة والاسكان والمرافق فى مصر، القاهرة: ١٩٩٣.

(٤) هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة - مبارك والعمران – انجازات فى الحاضر وأحلام المستقبل، ٢٠٠٠

(٥) طارق شوقى، "أسس تقييم المجتمعات العمرانية الجديدة وتطبيقاتها فى مصر"، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة – جامعة الأزهر، ٢٠٠٠، ص ٢٠٤، ٢٦٥.

(٦) محمد شلاطة، التجمعات الحضرية، المؤتمر الرابع، اتحاد المعماريين المصريين، القاهرة، ١٩٨٨.

(٧) وزارة التعمير والمجتمعات العمرانية الجديدة ، هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة ، قطاع الشئون التجارية والعقارية، مكتب التمثيل بهيئة الاستثمار.

(٨) الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء، التعداد العام للسكان والاسكان (١٩٨٦).

(٩) الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء، التعداد العام للسكان والاسكان (١٩٩٦)

(١٠) صلاح زكى سعد، علية عبد الهادى، مدينة العاشر من رمضان – تقرير اللجنة الهندسية المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية- قسم بحوث المجتمعات الحضرية والمدن الجديدة، القاهرة: ١٩٩٣

المدن الجديدة المقترح إقامتها بالوجه البحرى وشمال الصعيد حتى عام ٢٠١٧

المحافظات	المدن الجديدة المقترحة	المساحة الاجمالية (بالألف كم^2)	الكتلة العمرانية (بالألف فدان)	عدد السكان المستهدف (باللألف نسمة)	فرص العمالة الجديدة (بالالف)
الاسماعيلية	وادى التكنولوجيا	٤٠	٥	٤٠٠	٤٧,٥
	شرق البحيرات	٨٠	٧	٣٠٠	٦٦,٥
	الجملة	١٢٠	١٢	٧٠٠	١١٤,٠
سيناء الشمالية	رفح الجديدة	٣٠	٥	٢٠٠	٤٧,٥
	نخل الجديدة	٤٠	٣,٥	١٤٠	٣٣,٣
	الجملة	٧٠	٨,٥	٣٤٠	٨٠,٨
سيناء الجنوبية	أبو زنيمة	٤٠	٣,٥	١٤٠	٣٠,٠
	وادى فيران	٣٥	٢,٥	١٠٠	٢٣,٨
	شرق الطور/رأس محمد	٥٠	٥	٢٠٠	٤٧,٥
	الجملة	١٢٥	١١	٤٤٠	١٠١,٣
الاسكندرية	الفيوم / الاسكندرية	٣٥	٢,٥	١٠٠	٢٣,٨
مرسى مطروح	جنوب سيدى برانى	٤٠	٣,٥	١٤٠	٣٣,٣
	جنوب مرسى مطروح	٨٠	٧	٣٠٠	٦٦,٥
	جنوب الضبعة	٣٥	٢,٥	١٠٠	٢٣,٨
	جنوب سيدى عبد الرحمن	٣٥	٢,٥	١٠٠	٢٣,٨
	وادى النطرون / العلمين	٣٥	٢,٥	١٠٠	٢٣,٨
	الواحات / العلمين	٢٥	١,٥	٦٠	١٤,٣
	شمال سيوة	٣٠	٣	١٢٠	٢٨,٥
	شرق سيوة	٣٥	٢,٥	١٠٠	٢٣,٨
	البويطى / سيوة	٣٥	٢,٥	١٠٠	٢٣,٨
	الجملة	٣٥٠	٢٧,٥	١١٢٠	٢٦١,٦
بنى سويف	الكريمات / الزعفرانة	٣٥	٢,٥	١٠٠	٢٣,٨
	الفشن	٥٠	٥	٢٠٠	٤٧,٥
	الجملة	٨٥	٧,٥	٣٠٠	٧١,٣
الفيوم	الفيوم الجديدة	٣٠	٣,٨	١٥٠	٣٤,٩
	غرب بحيرة قارون	٢٥	١,٧	٧٠	١٦,٢
	الجملة	٥٥	٥,٥	٢٢٠	٥١,١
المنيا	بنى مزار	٨٠	٧	٣٠٠	٤٧,٥
الاجمالى	٢٢	٩٢٠	٨١,٥	٣٥٢٠	٧٥١,٤

المدن الجديدة المقترح إقامتها بجنوب مصر حتى عام ٢٠١٧

المحافظات	المدن الجديدة الجارى تنفيذها	المساحة الاجمالية (بالألف كم٢)	الكتلة العمرانية (بالألف فدان)	عدد السكان المستهدف (باللألف نسمة)	فرص العمالة الجديدة (بالالف)
أسيوط	ديروط	٤٠	٣,٥	١٤٠	٤٠
	غرب	٨٠	٧	٣٠٠	[illegible]
	الجملة	١٢٠	١٠,٥	٤٤٠	٨٠
سوهاج	سوهاج الجديدة	٨٠	٧	٣٠٠	٥٢
قنـــا	قنا الجديدة	٨٠	٧	٣٠٠	٥٠
	غرب قفط	٣٠	٢,٥	١٠٠	٤٠
	أدفو	٥٠	٥	٢٠٠	٤٠
	الجملة	١٦٠	١٤,٥	٦٠٠	١٣٠
أسوان	جزيرة سهيل	٤٠	٣,٥	١٤٠	٢٠
	كركر	٨٠	٧	٣٠٠	٤٠
	توشكا	٣٥	٢,٥	١٠٠	٤٠
	وادى العلاقى	٣٥	٢,٥	١٠٠	٢٤
	الجملة	١٩٠	١٥,٥	٦٤٠	١٢٤
البحر الأحمر	وادى عربة / غرب الزعفرانة	٣٥	٢,٥	١٠٠	٢٣,٨
	بنى مزار / رأس غارب	٣٥	٢,٥	١٠٠	٢٣,٨
	الجملة	٧٠	٥	٢٠٠	٤٧,٦
الوادى الجديد	الواحات البحرية	٣٥	٢,٥	١٠٠	٤٠
	الفرافرة	٤٠	٣,٥	١٤٠	٤٠
	ديروط / الفرافرة	٢٥	١,٥	٦٠	٤٠
	الخارجة	٤٠	٣,٥	١٤٠	٤٠
	الداخلة	٤٠	٣,٥	١٤٠	٤٠
	شرق العوينات	٣٥	٢,٥	٣٠٠	٤٠
	بئر مر	٣٥	٢,٥	١٠٠	٤٠
	الجملة	٢٥٠	١٩,٥	٩٨٠	٢٨٠
الاجمالى	**١٩**	**٨٧٠**	**٧٢**	**٣١٦٠**	**٧١٣,٦**

المدن الجديدة المقترح إقامتها بجنوب مصر حتى عام ٢٠١٧

المحافظات	المدن الجديدة الجارى تنفيذها	المساحة الاجمالية (بالألف كم٢)	الكتلة العمرانية (بالألف فدان)	عدد السكان المستهدف (باللألف نسمة)	فرص العمالة الجديدة (بالألف)
أسيوط	ديروط	٤٠	٣,٥	١٤٠	٤٠
	غرب	٨٠	٧	٣٠٠	٤٠
	الجملة	١٢٠	١٠,٥	٤٤٠	٨٠
سوهاج	سوهاج الجديدة	٨٠	٧	٣٠٠	٥٢
قنا	قنا الجديدة	٨٠	٧	٣٠٠	٥٠
	غرب فقط	٣٠	٢,٥	١٠٠	٤٠
	أدفو	٥٠	٥	٢٠٠	٤٠
	الجملة	١٦٠	١٤,٥	٦٠٠	١٣٠
أسوان	جزيرة سهيل	٤٠	٣,٥	١٤٠	٢٠
	كركر	٨٠	٧	٣٠٠	٤٠
	توشكا	٣٥	٢,٥	١٠٠	٤٠
	وادى العلاقى	٣٥	٢,٥	١٠٠	٢٤
	الجملة	١٩٠	١٥,٥	٦٤٠	١٢٤
البحر الأحمر	وادى عربة / غرب الزعفرانة	٣٥	٢,٥	١٠٠	٢٣,٨
	بنى مزار / رأس غارب	٣٥	٢,٥	١٠٠	٢٣,٨
	الجملة	٧٠	٥	٢٠٠	٤٧,٦
الوادى الجديد	الواحات البحرية	٣٥	٢,٥	١٠٠	٤٠
	الفرافرة	٤٠	٣,٥	١٤٠	٤٠
	ديروط / الفرافرة	٢٥	١,٥	٦٠	٤٠
	الخارجة	٤٠	٣,٥	١٤٠	٤٠
	الداخلة	٤٠	٣,٥	١٤٠	٤٠
	شرق العوينات	٣٥	٢,٥	٣٠٠	٤٠
	بئر مر	٣٥	٢,٥	١٠٠	٤٠
	الجملة	٢٥٠	١٩,٥	٩٨٠	٢٨٠
الإجمالى	١٩	٨٧٠	٧٢	٣١٦٠	٧١٣,٦

المدن والمجتمعات الجديدة الجارى تنفيذها

المحافظات	المدن الجديدة الجارى تنفيذها	المساحة الاجمالية (بالألف كم^2)	الكتلة العمرانية (بالألف فدان)	عدد السكان المستهدف (بالألف نسمة)	فرص العمالة الجديدة (بالألف)
القاهرة	١٥ مايو	٨,٣	٣,٠	٣٠٠	٢٠,٥
	بدر	١٢,٢	٨,٥	٤٣٠	٣٥,٠
	الشروق	١٠,٨	١٠,١	٥٠٠	٢٨,٣
	تجمعات شرق الطريق الدائرى (الأول والخامس والقطامية)	٤٥,٠	٢٦,٠	١٠٠٠	٢٧٩,٨
	الجملة	٧٦,٣	٤٧,٦	٢٢٣٠	٣٦٣,٦
القليوبية	العبور	١٥,٠	١٢,٢	٥٠٠	٥٤,٠
الاسكندرية	برج العرب	٥٣,٦	١٥,١	٥١٠	١١٩,٨
	النوبارية	١,٨	١,٨	١٤٤	٣٤,٠
	الجملة	٥٥,٤	١٦,٩	٦٥٤	١٥٣,٨
دمياط	دمياط الجديدة	٤,٩	٤,٢	٢٧٠	٤٩,٧
الشرقية	العاشر من رمضان	٩٤,٧	٢٢,١	٥٠٠	١٦٣,١
	الصالحية الجديدة	١,٠	١,٠	١٠٠	١٥,٠
	الجملة	٩٥,٧	٢٣,١	٦٠٠	١٧٨,١
المنوفية	السادات	١١٩,٠	١١,٥	٥٠٠	٣١٣,٥
الجيزة	٦ أكتوبر	٧٧,٥	٦٣,٥	١٠٠٠	٦٥٠,٠
	تجمع الشيخ زايد	٩,٢	٨,٤	٥٠٠	١٠٠
	الجملة	٨٦,٧	٧١,٩	١٥٠٠	٧٥٠,٠
بنى سويف	بنى سويف الجديدة	٣٨,٧	٥,٥	١٢٠	٢٨,٢
المنيا	المنيا الجديدة	٢٤,٣	٤,٤	١٢٠	٩,٦
أسيوط	أسيوط الجديدة	٨٠,٠	٧,٠	٣٠٠	٦٦,٥
قنا /الأقصر	طيبة الجديدة	٤٠,٠	٣,٥	١٤٠	٣٠,٠
الإجمالى	١٩	٦٣٦,٠	٢٠٧,٨	٦٩٣٤	١٩٩٧,٠

الفهـــرس

مطابع التجارية - قليوب - مصر